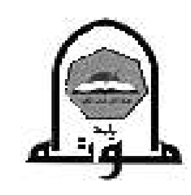


جامعة مؤتة

عمادة الدراسات العليا

أثر العوامل التنظيمية والشخصية على الاغتراب الوظيفي لدى موظفي الإدارات الحكومية بمنطقة الجوف في المملكة العربية السعودية

إعـــداد

ناصر بن حسن بن محمد آل دعـــير

إشراف

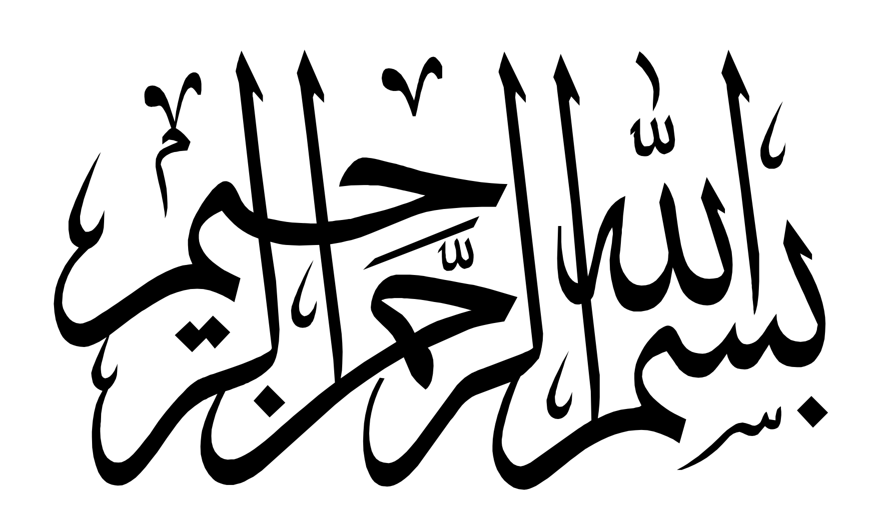
الأستاذ الدكتور علي محمد العضايلة

رسالـــة مقدمـــة إلى عمـــادة الدراســـات العليـــا

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير

فـــي الإدارة الـــعامـــة/ قســـم الإدارة الـــعامـــة

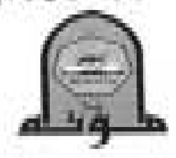
جامعـــة مؤتـــة، 2011 م



الآراء الواردة في الرسالة الجامعية

لا تُعبِّر بالضرورة عن وجهة نظر جامعة مؤتة





MUTAH UNIVERSITY
Deanship of Graduate Studies

جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

قرار إجازة رسالة جامعية

تقرر إجازة الرسالة المقدمة من الطالب ناصر حسن آل دعير الموسومة بـ:

أثر العوامل التنظيمية والشخصية على الاغتراب الوظيفي لدى موظفي الإدارات الحكومية بمنطقة الجوف في المملكة العربية السعودية

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة.

القسم: الإدارة العامة.

	التوقيع	التاريخ	
د. غازي رسمي أبو قاعود		2011/12/21	مشرفاً ورئيساً
أ.د. حلمي شحادة يوسف		2011/12/21	عضواً
د. سامر عبدالمجيد البشابشة		2011/12/21	عضواً
د. مدحت إبراهيم الطراونة		2011/12/21	عضواً



عميد الدراسات العليا
أ.د. عبدالفتاح خليفات

MUTAH-KARAK-JORDAN
Postal Code: 61710
TEL :03/2372380-99
Ext. 5328-5330
FAX:03/ 2375694
e-mail: dgs@mutah.edu.jo sedgs@mutah.edu.jo
http://www.mutah.edu.jo/gradest/derasat.htm

مؤتة - الكرك - الأردن
الرمز البريدي: 61710
تلفون: 03/2372380-99
فرعي: 5328-5330
فاكس: 03/2 375694
البريد الإلكتروني
الصفحة الإلكترونية

الإهـــــداء

إلى رمزيّ العطاء والإخلاص والوفاء وصانعيّ المعـــروف فـــي حيـــاتي، والـــدي ووالدتي الغاليين اللذان كان عملي هذا أحد غرسهما الطيب.

إلى إخواني الأعزاء ... والذين أتمنى أن تشحذ هذه الرسالة هممهـــم لطلـــب العلـــم والجد في العمل.

إلى جميع أقاربي وأصدقائي وزملائي.

وإلى كل من يسر لي إنجاز هذه الرسالة.

إليهم جميعاً أهدي هذا الإنجاز، جعله الله علماً وعملاً نافعين.

الباحث

ناصر بن حسن آل دعـــير

الشكـــر و التقديـــر

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على رسوله الأمـــين وعلـــى آلـــه الطيبين الطاهرين وصحابته الغر الميامين.

أود بعد أن أتممت دراستي هذه بفضل الله عز وجل، أن أتقدم بجزيل شكري وعظيم امتناني لأستاذي الفاضل المشرف على رسالتي الأستاذ الدكتور علـــي بـــن محمد العضايلة، الذي لم يبخل عليّ بعلمه الثري وإرشـــاداته وتوجيهاتـــه الســـديدة ورعايته الحثيثة ووقته الثمين، بل كان كريماً وسخياً برعايته لهذه الدراســـة حتـــى خرجت بصورتها الحالية، كما أتقدم بجزيل الشكر إلى الأساتذة الأفاضـــل أعضـــاء لجنة المناقشة لتفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة وإثرائها بملاحظاتهم، كما أتوجـــه بالشكر إلى مدراء الإدارات الحكومية في مجتمع الدراسة الذين تعاونوا معـــي فـــي توزيع استبانات الدراسة وإعطائي المعلومات الخاصة بإداراتهم، كمـــا أشـــكر كـــل موظف كان متعاوناً ومهتماً بتعبئة استبانة الدراسة، والشكر لكل من ساهم وأعان في إتمام هذه الدراسة ممن لم يتسع المجال لذكرهم.

لكم مني فائق التقدير والامتنان

الباحث

ناصر بن حسن آل دعـــير

فهرس المحتويات

المحتـــوى	الصفحة

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

الملخص

أثر العوامل التنظيمية والشخصية على الاغتراب الوظيفي لدى موظفي الإدارات الحكومية بمنطقة الجوف في المملكة العربية السعودية

ناصر حسن محمد آل دعـــير

جامعة مؤتة، 2011

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر العوامل التنظيمية والشخصية على الاغتراب الوظيفي لدى موظفي الإدارات الحكومية بمنطقة الجوف في المملكة العربية السعودية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير وبناء استبانة وتوزيعها على أفراد العينة، حيث كان منها (435) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وقد تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل بيانات الإستبانة. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها:

1. أن مستوى الاغتراب الوظيفي لدى الموظفين العاملين في الإدارات الحكومية بمنطقة الجوف جاء بدرجة منخفضة.
2. أن مستوى تصورات الموظفين العاملين في الإدارات الحكومية بمنطقة الجوف نحو العوامل التنظيمية جاءت بدرجة مرتفعة.
3. وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعوامل التنظيمية (الثقافة التنظيمية، المشـــاركة في اتخاذ القرارات، درجة الاستقلالية) على مستوى الاغتراب الوظيفي.
4. وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأحد العوامل الشخصية (المرتبة الوظيفية) على مستوى الاغتراب الوظيفي.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات من أهمها: التوجه من قبل رؤساء الإدارات الحكومية بمنطقة الجوف إلى تعزيز بيئة العمل المناسبة للمـــوظفين والاستمرار في التحسينات الوظيفية والمزايا المادية والعينية لهم وإزالة المعوقـــات الإدارية عنهم.

Abstract

Organizational and Personal Impact for the Employment Alienation of the Staff in Governmental Departments in Al-Jouf in Saudi Arabia

Nasser Hasan Mohammad Al Daeir

Mutah university, 2011

This study aims to identify the impact of organizational and personal factors for the employment alienation of the staff in governmental departments in Al-Jouf in Saudi Arabia. A questionnaire has been developed, prepared and distributed upon the sample to maintain the aim of the study. There were (435) suitable questionnaires for statistical analysis. The statistical package for social sciences (SPSS) has been used to analyze the questionnaire data. The study resulted in the following highlighted reasons:

1. The level of employment alienation of the staff within the governmental departments in Al-Jouf is low.
2. The level of staff perceptions within the governmental departments in Al-Jouf towards organizational factors is very high.
3. The presence of statistically impact of organizational factors (organizational culture, participation in decision-making, degree of independence) upon the employment alienation level.
4. The presence of statistically impact for one of the personal factors (functional place) upon the employment alienation level.

The study came to a set of recommendations including: the heads of governmental departments in Al-Jouf region should promote appropriate working environment for employees while furthering functional and physical advantages improvements, they also should remove the administrational constrains upon the employees.

الفصل الأول
خلفية الدراســـة وأهميتها

1.1 مقدمـــة:

لقد ازداد عدد وحجم المنظمات في العقد الأخير من القرن المنصرم وتركزت عمليات التغيير والتطوير لتلك المنظمات التي أصبحت حاجة ماسة لاستمرار ونمـــو معظم المنظمات، وذلك من أجل إقامة تنظيمات تحقق تطلعات وآمال البشر وتلبـــي احتياجاتهم بصورة تتصف بالكفاءة والفعالية، ولكن بالرغم مـــن ذلـــك فـــإن هـــذه التنظيمات لم تخلو من مشاكل، الأمر الذي دفع عدد من العلمـــاء والمفكـــرين إلـــى دراسة هذه التنظيمات دراسة تحليلية لتحديد أوجه النقص والقصور فيها.

وقد نشأت العديد من المشاكل والظواهر النفسية والاجتماعية والإدارية داخل التنظيمات الإدارية، وأثرت تلك المشاكل على الأفراد العاملين فيها والمتعاملين معها مما دعا عدد من الباحثين إلى رصد التوجهات والمشاعر الإيجابية والســـلبية نحـــو التنظيمات في محاولة إلى إعادة التوازن والاستقرار إلى التنظيمات والأفراد.

وتتفاوت هذه الإتجاهات والمشاعر ما بين الإيجابية الدافعة نحو العمل وبـــين الإتجاهات والمشاعر السلبية المثبطة، ومن الإتجاهات والمشاعر السلبية التي تفشت في التنظيمات الإدارية عدم الرضا الوظيفي وضعف الـــولاء التنظيمـــي والشـــعور بالإغتراب في محيط العمل، حيث صارت ظاهرة يمكن لمس آثارها الســـيئة علـــى الفرد والتنظيم والمجتمع.

إن الاغتراب كمفهوم يحمل دلالات ومعاني متعددة ويتضمن أبعاداً وعناصر عدة وله مصادر ومسببات مختلفة، وقد زاد اهتمـــام البـــاحثين والعلمـــاء بدراســـته كظاهرة انتشرت في مختلف المجتمعات، وجاءت هذه الدراسة لتوضح مدى تـــأثير بعض العوامل التنظيمية والشخصية على الاغتراب الوظيفي لدى مـــوظفي الإدارات الحكومية بمنطقة الجوف في المملكة العربية السعودية، حيث تبحـــث فـــي طبيعـــة

الاغتراب ومسبباته التنظيمية والشخصية وتحديد مظاهر الاغتراب الوظيفي، ومن ثم اقتراح أساليب ووسائل يمكن أن تحد أو تتصدى لهذه الظاهرة.

2.1 مشكلة الدراســـة:

إن المنظمات الإدارية أنتجت مظاهر وآثار سلبية تشكلت بفعل أسباب عـــدة تراوحت مابين العوامل التنظيمية والبيئية المحيطة والصفات الشخصية للأفراد، ومن هذه الآثار تفشي المشاعر والإتجاهات والميول السلبية نحـــو العمـــل أو المنظمـــة. ونظراً لخطورة الإتجاهات والمشاعر السلبية في محيط العمـــل وتحســـباً لإمكانيـــة تفاقمها فقد توالت الدراسات والأبحاث التي تستهدف التعـــرف علـــى طبيعـــة هـــذه الإتجاهات والمشاعر وتحديد أبعادها وأسبابها وآثارها والمتغيرات المتعلقة بها.

ومن أبرز هذه الإتجاهات والمشاعر السلبية فـــي محـــيط العمـــل مشـــاعر الاغتراب الوظيفي التي ظهرت آثارها وتعددت مسبباتها بين الأفراد فـــي مختلـــف الوظائف والمستويات التنظيمية، لذلك جاءت هذه الدراسة لتلقي الضوء علـــى هـــذه الظاهرة، وذلك للتعرف على مدى تأثير العوامل التنظيمية والشخصية المختارة فـــي مستوى الاغتراب الوظيفي لدى الموظفين العاملين في الإدارات الحكومية بمنطقـــة الجوف في المملكة العربية السعودية. ويمكن بلورة السؤال الرئيسي للدراسة علـــى النحو التالي:

"هل هناك أثر للعوامل التنظيمية والشخصية على الاغتراب الوظيفي لدى الموظفين العاملين في الإدارات الحكومية بمنطقة الجوف في المملكة العربية السعودية؟".

3.1 أهمية الدراســـة:

تبرز أهمية هذه الدراسة في أنها تسعى إلى بيان أثـــر العوامـــل التنظيميـــة والشخصية على الاغتراب الوظيفي لدى موظفي الإدارات الحكومية بمنطقة الجوف في المملكة العربية السعودية، وذلك لما لظاهرة الاغتراب الوظيفي من آثار ســـلبية على الأفراد والمنظمات على حدٍ سواء، ما يستوجب محاولة الكشف عن مزيد مـــن

العوامل المؤثرة وبالتالي معالجة هذه الظاهرة وإثراء هذا الموضوع، لذلك تتبع أهمية هذه الدراسة من النقاط التالية:

1. أنها من أولى الدراسات– على حد علم الباحث – التي تناولت موضوع الاغتراب الوظيفي في شمال المملكة العربية السعودية وتحديداً في منطقة الجوف.
2. أهمية هذه الدراسة في إثراء المكتبة العربية من حيث تركيزها على مجموعة من العوامل التنظيمية والشخصية وأثرها على الاغتراب الوظيفي في الإدارات الحكومية.
3. إثراء النقاش حول موضوع الاغتراب الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه والنتائج المترتبة عليه في منظمات العمل العربية والسعودية.
4. قد تساعد هذه الدراسة الباحثين من خلال النتائج التي توصلت لها، لإجراء مزيد من الدراسات والأبحاث في هذا الموضوع الذي يسهم في معالجة الاغتراب الوظيفي والحد من أسبابه.

4.1 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر العوامل التنظيمية والشخصية على الاغتراب الوظيفي لدى موظفي الإدارات الحكومية بمنطقة الجوف، لذا جاءت هذه الدراسة لتحقيق الأهداف الفرعية التالية:

1. إعداد إطار نظري حول مفهوم الاغتراب الوظيفي وأبعاده ومسبباته ومظاهره المختلفة، والعوامل التنظيمية المؤثرة فيه.
2. التعرف على مستوى الاغتراب الوظيفي لدى الموظفين العاملين في الإدارات الحكومية بمنطقة الجوف في المملكة العربية السعودية، ومدى تأثير العوامل التنظيمية والشخصية المختارة على الاغتراب الوظيفي لأفراد العينة.
3. التعرف على مستوى تصورات الموظفين العاملين في الإدارات الحكومية بمنطقة الجوف في المملكة العربية السعودية نحو العوامل التنظيمية المختارة.

4. استعراض نتائج أهم الدراسات السابقة التي تناولت الاغتراب الوظيفي في العالم العربي والأجنبي.
5. تقديم توصيات علمية وعملية مناسبة واقتراحات للدراسات المستقبلية في هذا المجال على ضوء النتائج التي يتم التوصل إليها في هذه الدراسة.

5.1 أسئلة الدراسة:

تحاول هذه الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية:-

1. ما مستوى الاغتراب الوظيفي لدى موظفي الإدارات الحكومية بمنطقة الجوف في المملكة العربية السعودية؟
2. ما مستوى تصورات الموظفين العاملين في الإدارات الحكومية بمنطقة الجوف في المملكة العربية السعودية نحو العوامل التنظيمية؟

6.1 فرضيات الدراسة:

تحاول هذه الدراسة اختبار صحة الفرضيات الصفرية الآتية:

الفرضية الرئيسية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للعوامل التنظيمية (درجة الاستقلالية، المشاركة في اتخاذ القرارات، نمط القيادة، الاتصال والعلاقات بين أفراد المنظمة، الثقافة التنظيمية) مجتمعة على الاغتراب الوظيفي لدى موظفي الإدارات الحكومية بمنطقة الجوف في المملكة العربية السعودية. ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:-

الفرضية الفرعية الأولى: - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لدرجة الاستقلالية على الاغتراب الوظيفي لدى موظفي الإدارات الحكومية بمنطقة الجوف في المملكة العربية السعودية.

الفرضية الفرعية الثانية: - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمشاركة في اتخاذ القرارات على الاغتراب الوظيفي لدى موظفي الإدارات الحكومية بمنطقة الجوف في المملكة العربية السعودية.

الفرضية الفرعية الثالثة: - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لنمط القيادة (الإشراف) على الاغتراب الوظيفي لدى موظفي الإدارات الحكومية بمنطقة الجوف في المملكة العربية السعودية.

الفرضية الفرعية الرابعة: - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاتصال والعلاقات بين أفراد المنظمة على الاغتراب الوظيفي لدى موظفي الإدارات الحكومية بمنطقة الجوف في المملكة العربية السعودية.

الفرضية الفرعية الخامسة: - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية على الاغتراب الوظيفي لدى موظفي الإدارات الحكومية بمنطقة الجوف في المملكة العربية السعودية.

الفرضية الرئيسية الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للعوامل الشخصية (العمر، والمستوى التعليمي، والحالة الاجتماعية، والمرتبة الوظيفية) على الاغتراب الوظيفي لدى موظفي الإدارات الحكومية بمنطقة الجوف في المملكة العربية السعودية. ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:-

الفرضية الفرعية الأولى: - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للعمر على الاغتراب الوظيفي لدى موظفي الإدارات الحكومية بمنطقة الجوف في المملكة العربية السعودية.

الفرضية الفرعية الثانية: - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمستوى التعليمي على الاغتراب الوظيفي لدى موظفي الإدارات الحكومية بمنطقة الجوف في المملكة العربية السعودية.

الفرضية الفرعية الثالثة: - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للحالة الاجتماعية على الاغتراب الوظيفي لدى موظفي الإدارات الحكومية بمنطقة الجوف في المملكة العربية السعودية.

الفرضية الفرعية الرابعة: - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمرتبة الوظيفية على الاغتراب الوظيفي لدى موظفي الإدارات الحكومية بمنطقة الجوف في المملكة العربية السعودية.

7.1 التعريفات الإجرائية:

سيتم تناول بعض التعريفات العلمية والإجرائية التي ستكون محور الدراسة والتي هي الأهم والأقرب إلى موضوع الدراسة، وهي على النحو التالي:-

العوامل التنظيمية:

وهي الحصيلة لكل الظروف والمتغيرات الداخلية كما يفسرها ويحللها العاملون فيها والتي تظهر تأثيراتها على سلوكهم وعلى معنوياتهم وبالتالي على أدائهم وانتمائهم للمنظمة التي يعملون فيها (المعمري، 2000: 19)، وتشمل هذه العوامل درجة الاستقلالية، والمشاركة في اتخاذ القرارات، ونمط القيادة (الإشراف)، والاتصال والعلاقات بين أفراد المنظمة، والثقافة التنظيمية.

درجة الاستقلالية:

ويقصد بها إلى أي مدى يتمتع الفرد بالحرية في جدولة العمل الذي يقوم به وتحديد الطرق الملائمة لإنجاز المهام المكلف بها.

المشاركة في اتخاذ القرارات:

وتعني مدى مشاركة الفرد في اتخاذ القرارات الإدارية داخل المنظمة أو الإدارة التي يعمل بها (الكنعان، 2008: 550).

نمط القيادة(الإشراف):

ويقصد به النمط الإشرافي الذي يتبعه الرئيس مع مرؤوسيه من حيث مدى العلاقات بينه وبين العاملين تحت إشرافه ومدى اهتمامه بهم (عبوي، 2008).

الاتصال والعلاقات بين أفراد المنظمة:

وتعني مدى قدرة أفراد المنظمة على التحدث مع بعضهم البعض مباشرة وبصدق وتقبل الاقتراحات ومناقشتها وتقبل الرأي والرأي الآخر مع وجود الثقة المتبادلة لبناء الأفكار التي تدعم المنظمة (الزيدانيين، 2010).

الثقافة التنظيمية:

وتعني مجموعة من القيم والمعتقدات والمواقف والمعايير والقواعد المشتركة بين أعضاء المنظمة (العريقي، 2009).

الاغتراب الوظيفي:

ويقصد به الحالة النفسية والمشاعر السلبية لدى الموظف تجاه عمله بحيث يشعر بانعزاله عن نفسه وعن عمله وعن ما يحيط به من مؤثرات وإحساسه بعدم الفاعلية وعدم تقبل واقعه وذلك بسبب عدة عوامل تنظيمية وشخصية.

انعدام القوة (العجز):

ويقصد به شعور الفرد بالعجز وعدم القدرة على التحكم أو التأثير في مجريات الأمور المحيطة، فيشعر بأنه مقهور ومسلوب الإرادة (القهيدان، 1999).

انعدام المعنى:

ويقصد به إحساس الفرد بأن الأحداث والوقائع المحيطة به قد فقدت دلالتها ومعقوليتها، مما يسبب عدم انسجامه مع الإدارة وبالتالي ظهور نوع من التعارض ما بين أهدافه وأهداف المنظمة التي ينتمي إليها وهذا بدوره يؤدي إلى خلو حياته وتوقعاته من أي معنى (الصرايرة، 2005).

انعدام المعايير:

ويقصد بها تلك المرحلة التي يصبح فيها الفرد مفتقراً إلى المعايير الاجتماعية المطلوبة لضبط سلوك الفرد، أي أن معايير المجتمع التي كانت تتمتع بالاحترام والتقدير لم يعد لها ذلك الاحترام فتقل بذلك الثقة فيها وتفقد بالتالي سيطرتها على سلوك الأفراد.

الانعزال الاجتماعي:

ويقصد به شعور الموظف بالغربة عن أهداف وقيم مجتمعة السائدة وثقافته مع الشعور بالرهبة والقلق وعدم الرغبة في الإندماج مع الآخرين.

الاغتراب النفسي:

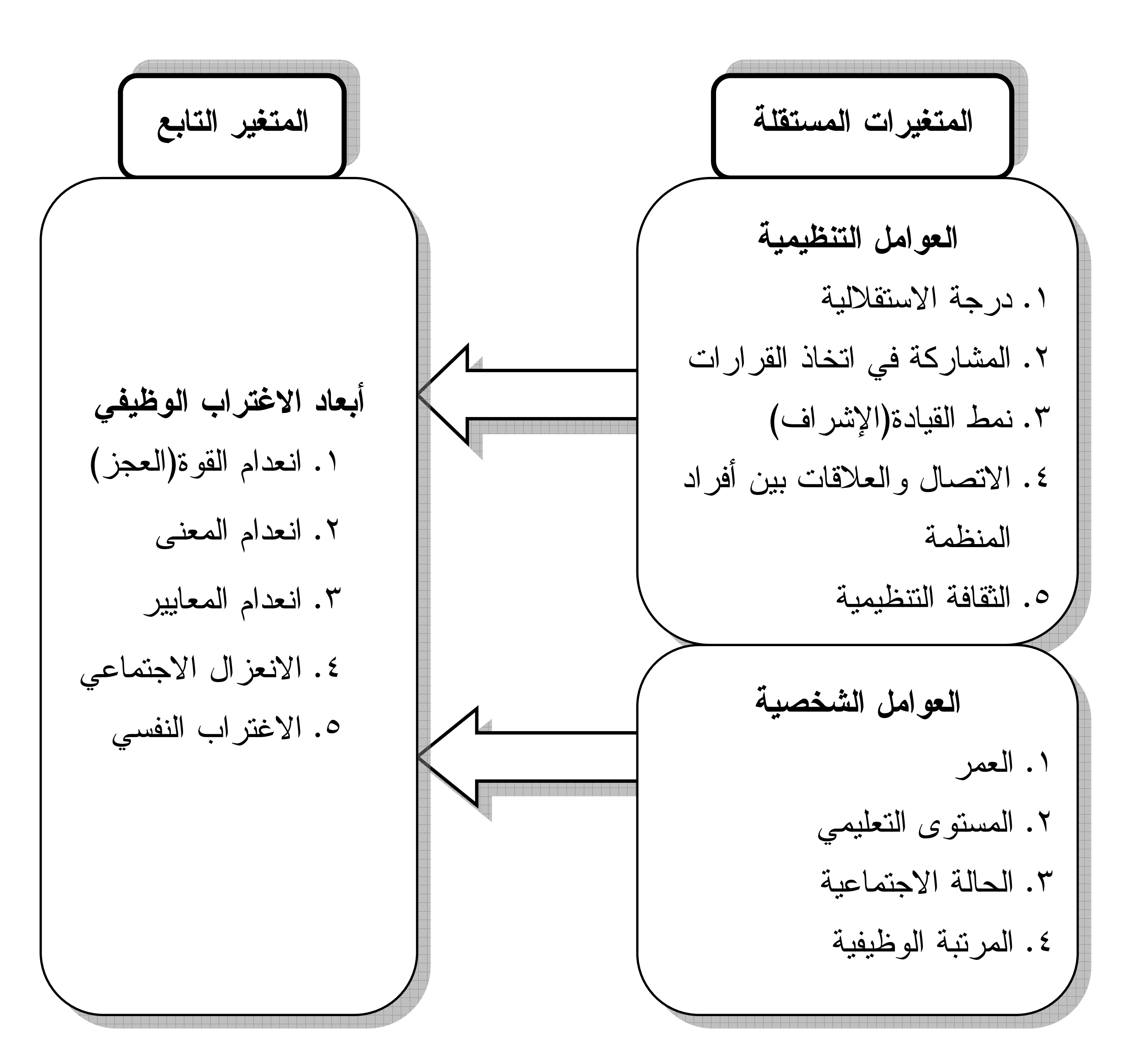
ويقصد به الانفصال الذي يحدث بين الفرد ونفسه مما يؤدي إلى جعله غريباً عن نفسه، فلا يجد الفرد الأنشطة المكافئة لذاته ولا يجد أي قيمة أو هدف لنشاطه أو العمل الذي يقوم به، وأن ارتباطه بعمله لم يعد إلا وسيلة للحصول على أجر هو بحاجة إليه (موسى، 2002).

8.1 نموذج الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة وأسئلتها وفرضياتها، والمتغيرات التي تم اختيارها تم وضع النموذج الخاص بالدراسة ليضم المتغيرات المستقلة "العوامل التنظيمية" وأبعاده (درجة الاستقلالية ، المشاركة في اتخاذ القرارات، نمط القيادة أو الإشراف، الاتصال والعلاقات بين أفراد المنظمة، الثقافة التنظيمية) و"العوامل الشخصية" وأبعاده (العمر، والمستوى التعليمي، والحالة الاجتماعية، والمرتبة الوظيفية)، والمتغير التابع "الاغتراب الوظيفي" وأبعاده (انعدام القوة أو العجز، انعدام المعنى، انعدام المعايير، الانعزال الاجتماعي، الاغتراب النفسي)، كما يوضح ذلك الشكل رقم (1).

شكل رقم (1)

نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

يشتمل هذا الفصل على جزأين: الجزء الأول يتعلق بالأدب النظري الذي يتحدث عن مجموعة من العوامل التنظيمية المختارة في الدراسة، وأيضاً عن الاغتراب الوظيفي من حيث مفهومه، وأنواعه، وأسبابه، وأبعاده، والآثار السلبية له. ويتناول الجزء الثاني الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة التي استطاع الباحث الوصول إليها بعد الرجوع إلى المصادر المعرفية المختلفة، والدوريات العلمية، ورسائل الماجستير، وأطروحات الدكتوراه، ومواقع الإنترنت.

1.2 الإطار النظري:

ويتناول موضوعات العوامل التنظيمية وعلاقتها بالاغتراب الوظيفي، وكذلك الاغتراب الوظيفي من حيث مفهومه، وأنواعه، وأبعاده، وطرق الحد من آثاره.

1.1.2 العوامل التنظيمية:

إذا جئنا إلى تعريف التنظيم فإنه يبين العلاقات بين الأنشطة والسلطات، كما أنه عبارة عن "عملية دمج الموارد البشرية والمادية من خلال هيكل رسمي يبين المهام والسلطات" (حريز، 2008: 78). وجدير بالذكر أن التنظيم الجيد يتحقق من خلال التوازن بين حاجات الأفراد في المنظمة وتحقيق طموحاتهم ورغباتهم من جهة وبين فاعلية البناء التنظيمي وتحديد أهدافه من جهة أخرى.

ويقصد بالعوامل التنظيمية "الحصيلة لكل الظروف والمتغيرات الداخلية كما يفسرها ويحللها العاملون فيها والتي تظهر تأثيراتها على سلوكهم وعلى معنوياتهم وبالتالي على أدائهم وانتمائهم للمنظمة التي يعملون فيها" (المعمري، 2000: 19).

أما أبعاد العوامل التنظيمية المختارة في هذه الدراسة والتي يمكن أن تؤثر على مستوى الاغتراب الوظيفي فهي:

1- درجة الاستقلالية 2- المشاركة في اتخاذ القرارات 3- نمط القيادة(الإشراف)
4- الاتصال والعلاقات بين أفراد المنظمة 5- الثقافة التنظيمية.

1- درجة الاستقلالية:

يشير مفهوم الاستقلالية بشكل عام إلى مقدار المدى الذي يستطيع الفرد أن يتخذ فيه القرارات المتعلقة بشأن أو أمر خاص به، كما أنه يشير كذلك إلى مدى حريته في الكيفية التي يتصرف بها في أداء عمل معين. لذا نجد أن مفهوم الاستقلالية يرتبط بشكل أساسي بمستوى أو درجة التحكم الذاتي عند الشخص في عمل أو اتخاذ قرارات تتعلق بشأن من شئون حياته العامة أو الخاصة بدون أي نوع من التأثير أو الإملاء الخارجي سواء كان ذلك مباشراً أو غير مباشر (البكر، 2008).

وتعني الاستقلالية في العمل "المدى الذي يمنحه العمل للفرد من حرية حقيقية واستقلالية بالتصرف في جدولة العمل، وتحديد الطرق والأساليب المستخدمة في إنجازه" (الزيدانيين، 2010). ويمكن القول بأنها القدر الذي يمتلكه الفرد من الاختيار وحرية التصرف في نشاطات ومهام العمل (الأحمدي، 2001). وقد أشار (Stets, 1995: 244) إلى أن الاستقلالية في العمل تعني قدرة الفرد على تحديد ما يقوم به من عمل وكيفية أدائه.

وتعرف الدراسة الاستقلالية في العمل بأنها المرونة في تحديد الطريقة التي يراها الموظف أنها تلائمه أكثر في أدائه لعمله والحرية الممنوحة له من قبل رئيسه في تسيير عمله.

وتشير العديد من الدراسات التي تناولت تحليل وتفسير مفهوم الاستقلالية إلى طبيعة التداخل والتكامل بين الاستقلالية من جانب وعملية "التحكم الذاتي" و"نطاق القرار" عند الشخص من جانب آخر (Kelloway et. al, 2005: 100). أي أنه كلما كانت بيئة وطبيعة العمل تسمح بمساحة واسعة من حيث حرية التحكم والسيطرة الذاتية للموظف في أسلوب وكيفية أداء العمل واتخاذ القرارات المتعلقة بذلك كان ذلك مؤشراً على ممارسة وتطبيق مفهوم الاستقلالية بدرجة عالية.

وقد دعا العديد من الباحثين في السلوك التنظيمي إلى تصميم الوظيفة بحيث تتمتع بقدر من المرونة سواء في أداء العمل نفسه أو في تحديد الطريقة التي يراها الفرد أو الموظف أنها تلائمه أكثر في أدائه لعمله، أو في مدى الحرية الممنوحة له من قبل رئيسه في تسيير عمله.

ولكن الاستقلالية لا تعني بالضرورة الذاتية المطلقة في أداء العمل وكيفيته من حيث الإرادة والرغبة، إذ إن الانتفاء المطلق للإشراف المركزي المتمثل في عدم وجود أي أسلوب لعملية فحص النتائج أو التأكد منها (المخرجات) قد يقود إلى عدم التنسيق وتحديد المسئوليات، وهذا قد ينتج عنه نوع من الفوضى في أسلوب أداء وعمل المنظمة. كما أن المبالغة والإفراط في تطبيق واستخدام الأسلوب المركزي في إدارة المنظمة وقيادتها يترتب عليه خنق وكبح روح المبادرة عند العاملين مما له بالغ الأثر في الحالة النفسية ومستوى التفاعل بالنسبة للعاملين (hari & mahanty, 2003: 7).

ومما سبق فإن مفهوم الاستقلالية يعني بشكل مبسط الحرية المتضمنة قدرة الفرد على أداء عمله أو المهام الموكلة إليه بدون استمرار عملية الإشراف المباشر والتدخلات المتكررة من قبل الرؤساء أو المشرفين في العمل. ويتحقق هذا من خلال توافر قدر من العناصر في طبيعة العمل الذي يزاوله الشخص ومنها (البكر، 2008):

أ- قدر من حرية الحركة والتنقل في العمل.

ب- قدر من المشاركة في وضع خطط العمل وكيفية تنفيذها.

ج- قدر من المسئولية عن العمل الذي يؤدى.

د- انخفاض أو محدودية أسلوب الإشراف والرقابة المباشرة (اللاصقة).

ه- قدر من حرية التصرف والاختيار.

ويعتبر مفهوم الاستقلالية وثيق الصلة ببُعد انعدام القوة (العجز)، ولا شك أن افتقاد هذه الاستقلالية سيؤدي حتماً إلى وجود مظهر من مظاهر الاغتراب، فقد أكد (Loughlin & Lang, 2005: 410) في دراسة قام بها أنه يترتب على حالة فقدان

الاستقلالية المتمثلة في نقص أو انعدام مساهمة العاملين في عملية اتخاذ القرار بالنسبة للمهام والأعمال التي يقومون بها الكثير من النتائج السلبية ومنها الاغتراب عند العاملين.

2- المشاركة في اتخاذ القرارات:

لقد تعددت وجهات النظر في توضيح مفهوم المشاركة وذلك تبعاً لثقافة وفلسفة وخبرة الباحث، فهناك من يعرف المشاركة بأنها "الاشتراك الفعلي والعقلي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة لتحقيق الأهداف الجماعية ويشترك في المسؤولية عن تحقيق تلك الأهداف" (اللوزي، 1999: 163).

وتعرف المشاركة أيضاً بأنها "عملية تفاعل الفرد عقليًا ووجدانيًا مع الجماعة التي يعمل معها في المنظمة بطريقة تمكنه من تعبئة جهوده وطاقاته لتحقيق الأهداف المشتركة وتحمل المسئولية بوعي واندفاع ذاتي في ظل معطيات البيئة التي تعمل المنظمة فيها" (شهاب، 1995: 210).

كما تعرف المشاركة بأنها انهماك الأفراد ذهنياً وعاطفياً في العمل بما يشجعهم على المساهمة في أهداف الجماعة ومشاركتهم بالمسؤولية عنها، وهذا يعني أن المشاركة تتضمن الانغماس والمساهمة والمسؤولية (حريم، 2006). ويمكن القول بأن المشاركة في اتخاذ القرار هي عبارة عن "تقاسم القرار مع الآخرين لتحقيق الأهداف التنظيمية" (Scott-Ladd, 2006: 404).

وقد أشار (Roberts & hunt, 1991) إلى أن المشاركة في اتخاذ القرار تعني إسهام عدد كبير من أعضاء المنظمة في وضع القرار مما يؤدي إلى إحراز مستوى جيد من النتائج المطلوبة.

وتعرف الدراسة مفهوم المشاركة في اتخاذ القرارات بأنه عملية اشتراك المرؤوسين مع الرؤساء في وضع الخطط والسياسات والأهداف الخاصة بالعمل مما يمكنهم من التعبير عن آرائهم والإسهام باقتراحاتهم في المسائل التي تهمهم أو تمس نشاطاتهم.

وتتعدد طرق وأساليب المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية وذلك بسبب تعقد المشكلات الإدارية التي تواجهها المنظمات فهناك طرق رسمية وأخرى غير رسمية وهناك أساليب عادية (تقليدية) وأخرى علمية حديثة، ولعلها تتلخص في (نظام الإقتراحات، نظام اللجان، الاجتماعات، المقابلة الشخصية، المجالس، الاتصال الهاتفي، المذكرات) (حجاحجه، 2004).

ويرتبط مفهوم المشاركة بأنواع أو درجات المشاركة وتنقسم إلى ثلاث درجات وهي (العناني، 1995):

1. درجة الفهم المتبادل بين العاملين وإدارة الجهاز ويتكون من خلالها روح الفريق ويصبح العاملون أكثر شعوراً بالمسؤولية وأكثر استخداماً لقدراتهم الإبتكارية.
2. درجة الاستشارة حيث لا يكتفي بتحقيق الفهم المتبادل وإنما يشرك الرئيس مرؤوسيه في الحصول على اقتراحاتهم بما يمس أعمالهم ولكنه يحتفظ بسلطة اتخاذ القرار النهائي لنفسه بعد استشارتهم.
3. درجة تفويض السلطة لاتخاذ القرار وهذا النوع من المشاركة يفوض الرئيس مرؤوسيه بعض سلطاته لاتخاذ القرارات فيما يتعلق بأعمال معينة في إدارة المنظمة.

ولعملية المشاركة في اتخاذ القرارات العديد من المزايا التي يمكن أن تتحقق ومن أهمها تقليل الجوانب السلبية لدى العاملين كالغياب والتذمر، والدوران، والمظالم والتشكي...الخ، إلى جانب الحد من مظاهر الصراع، والاغتراب، والتخريب المتعمد لآلات وممتلكات الإدارة (حجاحجه، 2004). حيث أن إفساح المجال أمام العاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات يعتبر مصدراً من مصادر الدعم المعنوي لهم الأمر الذي يجعلهم يحسون بإنسانيتهم وقيمتهم وثقتهم بأنفسهم ويساعدهم على توخي الدقة والاجتهاد في طرح الأفكار والحد من الصراعات التنظيمية، كما أنه ينتج عن المشاركة مزيداً من الانسجام في بيئة العمل (القريوتي، 2009).

وقد اهتم (Aiken & hage, 1966) في دراستهما بالعلاقة بين الاغتراب عن العمل ومتغيرين هما المركزية والرسمية انطلاقاً من الفرضية القائلة بأن الاغتراب عن العمل يزداد في التنظيمات ذات المركزية العالية، حيث يتضاءل عنصر المشاركة في اتخاذ القرارات.

وفي دراسة (Allen & Lafollette, 1977) عن علاقة كل من الاغتراب من العمل والاغتراب في العلاقة مع الزملاء والرؤساء بالمتغيرات التنظيمية ومنها المشاركة في اتخاذ القرارات أشاروا إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات التنظيمية والاغتراب من العمل.

إن إشراك العاملين في اتخاذ القرار والاستماع إلى آرائهم وأفكارهم واقتراحاتهم يزيد من حريتهم في اختيار طرق العمل، وحريتهم في استخدام قدراتهم ومهاراتهم الشخصية لأداء المهام والواجبات ورفع الروح المعنوية لديهم مما يقلل من ظاهرة الاغتراب في العمل.

3- نمط القيادة (الإشراف):

تلعب القيادة دوراً هاماً في التأثير على أداء العمل وعلى المشاعر والإتجاهات النفسية للعاملين، لذا نالت دراسة أنماط القيادة الإدارية اهتمام الكثير من الباحثين والدارسين في حقل الإدارة، وتعددت هذه الأنماط القيادية بتعدد هؤلاء المفكرين وتعدد النظريات القيادية التي حاولت تفسير حقيقة القيادة، ويشير مفهوم النمط بشكل عام إلى أنه "كناية عن منهج متسق ومنظم ينطوي على أعمال المرء وأفكاره ونزعاته واتجاهاته، بحيث يمكن اتخاذه أساساً للقيام بتوقعات وتحليلات تنبؤيه تتعلق بسلوك الشخص والاحتمالات التي يمكن أن يتجه فيها هذا السلوك". ويعرف النمط القيادي بأنه "سلوك المدير المتكرر أثناء إدارته للعمل في الظروف الاعتيادية وتعامله مع مرؤوسيه" (الغبيوي، 2003: 33)(الهواري ، 2009).

ويرى النمر أن النمط القيادي هو "مجموعة من التصرفات التي يبديها القائد داخل التنظيم نتيجة لضغوط داخلية أو خارجية ومن ثم يترك آثاراً مباشرة على سلوك العاملين في التنظيم سلباً وإيجابا" (النمر، 1990: 298).

وتعرف الدراسة مفهوم نمط القيادة بأنه ذلك النوع من السلوك الذي يمارسه القائد مع مرؤوسيه من عدة نواحي، كتفويض الصلاحيات، وتشجيع روح المبادأة، وإعطاء الحرية للتعبير عن الرأي، ومستوى الرقابة على الموظفين.

وتتراوح أنماط القيادة بشكل عام فيما يتعلق باتخاذها للقرارات واستخدامها للسلطة بين النمط المستبد أو ما يسمى بالنمط الأوتوقراطي، والنمط المشارك أو ما يسمى بالنمط الديمقراطي، وأخيراً النمط الحر أو ما يسمى بالقيادة الفوضوية، وهناك من يضيف ما يسمى بالنمط الدبلوماسي، كما تتدرج تلك الأنماط فيما يتعلق بإثارتها للدافعية: من النمط الإيجابي جداً إلى النمط السلبي جداً، كما تتصل هذه الأنماط بثلاثة أبعاد هي: الاهتمام بالعاملين، والاهتمام بالعمل، والاهتمام بالعمل والعاملين، وتوضح الدراسات أن النمط المشارك والإيجابي والمهتم بالعمل والعاملين معاً هو أكثر الأنماط فعالية سواءً فيما يتعلق بمستوى الأداء أو على مستوى الإتجاهات والاستعدادات النفسية للعاملين (شفيق، 2007)(العلاق، 2010).

وفي دراسة عن مدى إمكانية تأثير نمط القيادة في المنظمة (نمط القيادة التحويلية ونمط القيادة التبادلية) وبعض خصائص البناء التنظيمي على الاغتراب الوظيفي بصورة مباشرة أو غير مباشرة، وجد أن نمط القيادة التحويلية يرتبط بمستوى منخفض من الاغتراب الوظيفي في حين أن نمط القيادة التبادلية يرتبط بمستوى مرتفع من الاغتراب الوظيفي، وأيضاً وجد أن نمط القيادة في المنظمات له تأثير كبير على نفسيات العاملين أكثر من المتغيرات المتعلقة بالبناء التنظيمي (Sarros, et. al, 2002).

لقد خلصت الكثير من الدراسات إلى أن القائد أو المشرف الذي يجعل مرؤوسيه محوراً لاهتمامه من خلال تنميته للعلاقات بينه وبينهم واهتمامه بهم، وبناء العلاقات معهم على أساس الثقة والاحترام المتبادلين والمودة يكسب ولاء مرؤوسيه ويحقق رضا عالي عن العمل بينهم ويجعلهم أقل عرضة للضغوط النفسية الناتجة عما يقومون به من مهام ومسؤوليات، بينما القائد الذي يقتصر اهتمامه على الإنتاج وأهدافه ويعتبر المرؤوسين مجرد أدوات لتحقيق أهداف العمل دون اهتمام

لمشاعرهم فإنه لا يكسب ولاء المرؤوسين بل يساعد على انتشار مشاعر الاستياء والاغتراب وعدم الرضا والتوتر والقلق (عبوي، 2008).

4- الاتصال والعلاقات بين أفراد المنظمة:

إن الإنسان مخلوق اجتماعي يسعى إلى علاقات أفضل مع الآخرين فالفرد في المنظمة يتفاعل مع المجموعة التي يعمل معها ويتأثر في سلوكه بآرائها ومعتقداتها وان شعور الفرد بانتمائه للجماعة هو الذي يحفزه للبذل والعطاء وان إشباع حاجاته الاجتماعية والنفسية قبل المادية وتزايد الاهتمام بمشاعره هو الأساس في تحفيزه للعمل. فالإنسان يميل إلى المنظمات التي تسودها الثقة والمصارحة والتعاون بين أفرادها على كافة المستويات الإدارية، ما يجعل الفرد يعمل في جو من الألفة والمودة المبنية على الاحترام المتبادل والتقدير والانسجام، حيث أشارت الدراسات إلى أنه في حالة التقارب والتماسك القوي في العلاقات بين أفراد المنظمة فان الأفراد يكون لديهم دافع الاستمرار في المنظمة بينما في حالة الترابط والتماسك الضعيف يميل الأفراد إلى ترك المنظمة (العميان، 2004).

ويشير مفهوم الاتصال والعلاقات بين أفراد المنظمة إلى تلك الجماعة التي تتكون داخل المنظمة لممارسة نشاط معين على أساس من التفاعل والاتصال المستمر لتحقيق الأهداف المشتركة في ضوء مجموعة من القواعد والأنظمة المحددة، ويعتبر الفرد وفق ذلك جزءاً من تلك الجماعة يؤثر فيها ويتأثر بها ويعتبر سلوكه جزءاً من سلوك الجماعة التي يتعامل معها، ويؤدي تعامل أفراد المنظمة بعضهم مع بعض واتصال بعضهم ببعض بحكم العمل ومزاولة نشاطاته إلى نشوء علاقات مختلفة فيما بينهم، ولتلك العلاقات أثرها على تصرفات الفرد وسلوكه التنظيمي الذي ينعكس بدوره على السلوك التنظيمي للمنظمة ككل (النمر، 1990).

وتعرف الدراسة مفهوم الاتصال والعلاقات بين أفراد المنظمة بأنه مدى تمتع أفراد المنظمة بعلاقات ودية جيدة وثقة متبادلة فيما بينهم أثناء العمل، ومدى سهولة التخاطب والاتصال بينهم لانجاز مهام العمل دون أي عوائق.

وتظهر أهمية الاتصال والعلاقات بين أفراد المنظمة ودورها في الإدارة من خلال تأكيد بعض النظريات الإدارية وخاصة أنصار المدخل السلوكي في الإدارة على مبدأ المشاركة كأساس للإدارة الناجحة الذي يرى أن الإدارة ليست مجرد هياكل وأقسام إدارية، فالتنظيمات الإدارية من وجهة النظر السلوكية ليست إلا علاقات واتصالات تجري في محيط العمل الإداري. ويتطلب التنظيم الجيد نمطاً كفؤاً من الاتصالات وإلا أدت الاتصالات والعلاقات السيئة إلى انخفاض الروح المعنوية، وضعف الإنتاج وبالتالي إلى تبديد الموارد والوقت.(القريوتي، 2009)

ويظهر دور المدير في المنظمة من خلال توفير المهارات اللازمة لأفراد المنظمة ومنها مقدرتهم على الاتصال ببعضهم البعض لتحقيق الهدف المشترك بينهم، وللمحافظة على استمرارية الديناميكيات والتفاعلات بين الأفراد، وأيضاً زرع الثقة المتبادلة بين الأفراد وبينهم وبين المدير نفسه وذلك لما لها من دور في تسهيل مهمة الاتصال بينهم، وجعل بيئة العمل ودية إلى درجة أن يستمتع أفراد المنظمة بوجودهم مع بعضهم البعض، وأن تخلو علاقاتهم من الشكليات والرسميات المرتبطة بالمراكز الوظيفية، وان البيئة الودية هي التي تكون مشجعة للاتصال المباشر بين الأعضاء بيسر ومرح (القحطاني، 2001).

وتؤثر العلاقات بين أفراد المنظمة على شعور الفرد بالرضا والاغتراب الوظيفي بالقدر الذي يمثله هؤلاء الأفراد كمصدر منفعة للفرد أو مصدراً للقلق والتوتر، لذلك كلما كان تفاعل الفرد مع الآخرين في العمل يحقق منافع متبادلة بينه وبينهم كلما كان أفراد المنظمة مصدراً لرضا الفرد عن عمله، وكلما كان تفاعل الفرد مع زملائه في العمل يخلق توتراً أو يعوق تحقيق أهدافه كلما كانوا مصدراً لاستياء الفرد عن عمله وتدني مستوى رضاه وشعوره بالاغتراب (الطجم و السواط، 2003).

إن وجود أو فقدان روح الألفة والمودة داخل محيط العمل يبين مدى التفاعل بين أفراد المنظمة داخل محيط العمل، حيث إن العلاقات الاجتماعية السليمة والودية تشكل شرطاً لا غنى عنه لتأقلم الفرد مع وظيفته، حيث إنها تساعد على تشكيل اتجاه

الفرد تجاه العمل، وإن نزوع الفرد للالتصاق في العمل والمنظمة قد يكون جزءاً من عملية انتماء اجتماعي أكبر، تكمن جذورها في محاولة الفرد غرس قيم واتجاهات الآخرين في ذاته وبذلك يقل شعوره بالاغتراب (عنوز، 1999).

5- الثقافة التنظيمية:

يعتبر مفهوم الثقافة التنظيمية من المواضيع الحديثة التي دخلت إلى كتب الإدارة، ويعكس هذا المفهوم المعرفة والأفكار والقيم لدى مجتمع ما، ويوجد عدة تعريفات لمفهوم الثقافة التنظيمية، حيث عرفها (Mcshane & Von Glinow, 2005: 476) بأنها "النمط الأساسي للافتراضات والقيم والمعتقدات المشتركة التي تحكم طريقة تفكير وتصرف العاملين داخل المنظمة نحو المشكلات والفرص الموجودة"، أما (العريقي، 2009) فقد عرفها بأنها "مجموعة الافتراضات والقيم والمعتقدات والرموز المشتركة التي يمتلكها أعضاء المنظمة وتميز المنظمة عن المنظمات الأخرى".

وتعرف الدراسة مفهوم الثقافة التنظيمية بأنها تلك السلوكيات العملية المترسخة في أذهان أعضاء المنظمة والمتفق عليها بشكل رسمي أو غير رسمي والتي تتم أثناء العمل داخل المنظمات الإدارية.

ومهما تعددت وتباينت التعريفات المتعلقة بالثقافة التنظيمية، فإن هنالك مجموعة خصائص ترتبط بثقافة المنظمة، وهذه الخصائص ليست شاملة، ولكنها تساعد على توضيح طبيعة ثقافة المنظمة وهي (حريم و الساعد، 2006):

أ- انتظام/ تناسق سلوكيات ظاهرة ممثلة في اللغة والمفردات والطقوس.

ب- معايير تنعكس في أشياء مثل حجم العمل الواجب انجازه ودرجة التعاون بين الإدارة والعاملين.

ج- قيم متحكمة تتبناها المنظمة وتتوقع من الأعضاء أن يشاركوها في ذلك، مثل تحقيق جودة عالية، والغياب القليل، والكفاءة العالية.

د- فلسفة تتمثل في الاعتقادات بشأن كيفية التعامل مع العاملين والعملاء.

ه- قواعد تملي ما هي سلوكيات العامل المقبولة وغير المقبولة.

و- المناخ التنظيمي وهو الجو العام للمنظمة الذي ينعكس في طريقة تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض، وكيف يتصرف العاملون مع العملاء، وكيف يشعرون حول الطريقة التي تعاملهم بها الإدارة.

إن الثقافة التنظيمية تستمد مصدرها من مفاهيم كالقيم، المعتقدات، الافتراضات، أنماط السلوك، المصنوعات وعناصر التصرف، فضلاً عن أنها بناء اجتماعي غير مرئي، لكنها قوى محسوسة تقف خلف نشاطات المنظمات، وهي عبارة عن طاقة اجتماعية تحرك أعضاء المنظمة للتصرف والحركة، وأفكار متحدة توفر معاني وتوجهات، يتحرك خلالها أعضاء المنظمة، فضلاً عن أن الثقافة التنظيمية تعمل تنظيمياً كآلية تحكم وضبط، بل تجيز التصرفات بصورة غير رسمية (الزعبي، 2009).

وتشير الدراسات إلى وجود علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي والاغتراب الوظيفي، غير أن هذه العلاقة تُعدل بالاختلافات الفردية للعاملين، وعلى نحوٍ عام فإن الاغتراب الوظيفي يكون منخفضاً عندما يكون هناك ملائمة وانسجام بين الحاجات الفردية للعاملين والثقافة السائدة في المنظمة، بمعنى أن الاغتراب الوظيفي يختلف باختلاف إدراك العاملين لثقافة المنظمة (العريقي، 2009). لذلك فإنه يتطلب عند اختيار عناصر جديدة في المنظمة فإن هذه العناصر لا تعرف ثقافة المنظمة وبالتالي يقع على عاتق الإدارة أن تعرف الموظفين الجدد على الأفراد العاملين وعلى ثقافة المنظمة وهذا أمر ضروري للأفراد والمنظمة ككل (العميان، 2004).

2.1.2 الاغتراب الوظيفي:

إن الاغتراب ظاهرة إنسانية امتد وجودها ليشمل مختلف أنماط الحياة الاجتماعية والاقتصادية والسياسة وفي كل الثقافات، حيث تزايدت مشاعر هذا الاغتراب وتعددت نتيجة لطبيعة العصر الذي يعيشه الإنسان، عصر المتناقضات عصر التنافس والتغيرات المتلاحقة، عصر طغت فيه المادة مما أدى إلى إصابة الإنسان بالكثير من المشكلات والاضطرابات، والتي جاء في مقدمتها ظاهرة الاغتراب التي لفتت انتباه الباحثين وكانت محط اهتمامهم الأول (العسال، 2009).

وقد ازداد اهتمام الباحثين بدراسة الاغتراب كظاهرة انتشرت في مختلف المجتمعات، وربما يرجع ذلك لما لهذه الظاهرة من دلالات تعبر عن أزمة الإنسان ومعاناته الناتجة عن فقدان مقدرته للسيطرة والتحكم ببيئة عمله وحياته وتناقص فهمه وإلمامه بما يدور حوله وعدم قناعته بالقيم والمعايير السائدة، مما يؤدي به إلى عدم الطمأنينة وكذلك إلى عدم الانتماء والولاء. وأصبح الاغتراب يعبر عن مشاعر الناس بالضآلة تحت وطأة النظم السائدة في المنظمة أو المجتمع والتي لا يملكون حيالها إلا التسليم، حتى بدا الاغتراب كمصطلح في كتابات بعض المفكرين والكتاب كما لو كان نوعاً من الوباء الذي يهدد الفرد والمجتمع (القهيدان، 1999).

لقد تبين أن الاغتراب شيء لا بد منه بسبب ضغوط الحضارة، ووجوده قد يؤدي إلى صراع لا نهائي بين الإبداع والابتكار والتعبير عن الذات مقابل ضغوطات المؤسسات، التي تجعله دائماً بمكانة قانونية غير محقق لحاجاته الإنسانية، كالحاجة إلى الظهور والحنان والاستجابة (الصرايرة، 2005).

مفهوم الاغتراب:

يعتبر الاغتراب من المفاهيم التي تناولها الباحثون بالمناقشة والتحليل في أدبيات العلوم الاجتماعية من فلسفة، وسياسة، وعلم نفس، وعلم اجتماع، إلا أن مفهوم الاغتراب على درجة عالية من التعقيد وتعدد الأبعاد التي يتضمنها مما أدى إلى اختلاف الباحثين في تعريفه وقياسه. يقول "ساروس" (Sarros, et. al, 2002) إن معنى وقياس الاغتراب الوظيفي صعب ويكتنفه الكثير من الغموض.

وقد تناول العديد من رواد الفكر الاجتماعي مفهوم الاغتراب، وحاول كل منهم أن يقدم تفسيره لهذا المفهوم وأسبابه والنتائج المترتبة عليه، وإن اهتمام المفكرين يعكس الانتشار الواسع لهذا المفهوم ومحاولتهم لفهم السلوك الإنساني والعوامل المؤثرة فيه، بالإضافة إلى ذلك يبين هذا الاهتمام إحساس المفكرين بمدى المعاناة التي يعايشها الأفراد من جراء الاغتراب (الكنعان، 2008). وسيتم إلقاء الضوء في هذه الدراسة على هذا المفهوم.

الاغتراب في اللغة:

تأتي كلمة "غرب" في اللغة العربية بمعنى "ذهب" ومنها الغربة أي الابتعاد عن الوطن، وتوحي كلمة "الغروب" و"الاغتراب" بالضعف والتلاشي، فهو عكس "النمو" الذي منه "الانتماء" ، وقد استخدمت كلمة الاغتراب في الشعر العربي بمعنى النزوح عن الوطن والبعد والانفصال عن الآخرين، (منصور، 1989). وإن المقابل للكلمة العربية "اغتراب" أو "غربة" هي الكلمة الانجليزية "Alienation"، وقد اشتقت هذه الكلمة أصلها من الكلمة اللاتينية "Alienatio" (رجب، 1993).

ولمصطلح "الاغتراب" استخدامات متعددة باختلاف مجال الدراسة، وقد شاع استخدامه في العصر الحاضر في القانون وفي الطب النفسي وعلم الاجتماع (منصور، 1989)، ففي السياق القانوني ورد بمعنى تحويل ملكية شيء ما إلى شخص آخر، وفي السياق الاجتماعي جاء بمعنى التعبير عن الإحساس الذاتي بالغربة أو الانسلاخ سواء عن الذات أو عن الآخرين، وفي السياق الديني جاء بمعنى انفصال الإنسان عن الله، أي يتعلق بالخطيئة وارتكاب المعصية، وجاء بالمعنى السيكولوجي أنه حالة فقدان الوعي وعجز أو فقدان القوى العقلية أو الحواس (شاخت، 1980).

تطور مفهوم الاغتراب:

على الرغم من حداثة دراسة الاغتراب كظاهرة نفسية تعبر عن معاناة الإنسان وصراعه مع ذاته ومجتمعه، إلا أن مفهوم الاغتراب لا يعد جديداً، فقد تناول موضوع الاغتراب العديد من الباحثين والمفكرين بالبحث والدراسة، فصدرت

عنهم الكثير من المؤلفات والنشرات حول موضوع الاغتراب، وفيما يلي عرض لأبرز هؤلاء المفكرين:

الاغتراب عند "هيجل" Wilhelm Hegel (1770-1831): يعد "هيجل" أبرز المتحدثين عن الانفصال المتأصل في وجود الإنسان كفاعل وكموضوع لأفعال الآخرين، ولقد شاع استخدام الاغتراب بمعنى الانفصال في الفلسفة المثالية الألمانية التي أصلت حالة الانفصال وأقامت نسقاً من الثنائيات المتقابلة، وقد ميز "هيجل" بين أنواع الاغتراب العديدة على مستوى الشخصية والنظم الاجتماعية والثقافية وأثار قضية جوهرية وهي أن اغتراب الشخصية يكمن في الصدام بين ما هو ذاتي وما هو واقعي (غيث، 1997).

الاغتراب عند "شيلر" Friedrich Schiller (1795-1865): أما "شيلر" فقد تأثر بالمعنى السلبي للاغتراب عند "روسو" وقد تناول موضوع الاغتراب عند الإنسان الحديث الذي يعاني الغربة والانفصال في ظل ظروف لا إنسانية كتلك التي تمخضت عن الثورة الصناعية وأصبحت تهدد الإنسان كثيراً ففي هذه الحياة يصبح الإنسان مجرد صورة مشوهة للعمل الروتيني الذي يؤديه وتعقيدات هذا العمل (شاخت، 1980).

الاغتراب عند "فيورباخ" Ludwig Feurbac (1840-1872): عالج "فيورباخ" موضوع الاغتراب من الناحية الدينية حيث إن الاغتراب لديه يتمثل في الاغتراب الديني بين الإنسان والخالق والذي هو أساس كل شيء سواء أكان نفسي أم اجتماعي أم فلسفي، فالخالق بخصائصه وقدراته مستقل عن الإنسان مع العلم أن الحل من وجهة نظره يكمن في التصور الانثروبولوجي للدين حيث تعود للذات خصائصها ووجودها (حماد، 1995).

الاغتراب عند "كارل ماركس" Karl Marks (1818-1883): يعتبر "كارل ماركس" في مقدمة من تناولوا الاغتراب باعتباره ظاهرة اجتماعية تاريخية سواء من حيث نشأتها أم تطورها، وقد تدرج حتى وصل إلى فكرته الأساسية عن الاغتراب وهي اغتراب الإنسان عن العمل من خلال فهمه للنظام الاقتصادي،

وتناول "ماركس" الاغتراب الذي يصاحب العمليات الإنتاجية من أربع زوايا هي: اغتراب العامل عن نتاج عمله، واغتراب العامل عن عمله، واغتراب العامل عن نفسه، واغتراب العامل عن الآخرين (عويدات، 1995).

الاغتراب عند "إميل دوركايم" Emile Durkhiem (1858-1917): تناول "دوركايم" الاغتراب في سياق تحليله لما سماه بظاهرة (الأنومي anomie) والتي تعني فقدان المعايير، فهو يعتقد أن سعادة الإنسان لا يمكن تحقيقها بصورة مرضية ما لم تكن حاجاته متناسبة أو متوازية مع الوسائل التي يملكها لإشباعها، وأشار إلى أن عزلة الإنسان وبعده عن التضامن الاجتماعي هي مصدر اغترابه في المجتمع الحديث، وأن التصنيع والديمقراطية الجماهيرية والنزعة العلمانية قد أدت إلى النزعة الفردية التي سادت التاريخ الحديث والتي بدت مظاهرها في اليأس والوحدة والاكتئاب والتي هي من مظاهر الاغتراب (عويدات، 1995).

الاغتراب عند "سيمان" Frank Seeman (1861-1923): تناول "سيمان" مفهوم الاغتراب من الناحية الاجتماعية وظهر ذلك من خلال خمسة معانٍ أو أبعاد للاغتراب وهي: فقدان السيطرة أو حالة اللاقدرة، فقدان المعنى أو اللامعنى، فقدان المعايير أو اللامعيارية، الانعزال الاجتماعي أو حالة العزلة واللاإنتماء، الاغتراب الذاتي أو النفور من الذات (الزغل وآخرون، 1990) (الكنعان، 2008)، وسوف نتكلم لاحقاً بشيء من التفصيل عن هذه الأبعاد.

أنواع الاغتراب:

ذكر الكتاب أنواع متعددة للاغتراب كاغتراب الشخصية واغتـراب الـنظم الاجتماعية والثقافية وغيرها، ومن هذه الأنواع نوعين هما:

الاغتراب الشامل: وهو الذي يشعر فيه الفرد بأنه غريب عن كل شيء، فهو منعزل عن كل أنواع الإنتماءات، وهذا غالباً ما يكون ناتجاً عن الاغتراب الفكـري الكامل بحيث يشعر الإنسان بعزلته التامة وعدم وجود الروابط التي يمكن أن تشده إلى أي انتماء من الإنتماءات وإذا ظهر هذا النوع من الاغتراب لدى إنسان فهو إما

أن ينتهي إلى الجنون أو الانتحار أو الانحراف الخلقي لشعوره بالعبث من الوجود أو الحياة وعدم إيمانه بالقيم الدينية أو الخلقية أو الفكرية.

وهناك الاغتراب الجزئي: وهو شعور الفرد بأنه لا ينتمي إلى مؤسسة اجتماعية فكرية معينة، فقد يشعر الإنسان بالاغتراب السياسي، أي أنه لا يشعر بانتمائه إلى هذه الدولة وإن كان يحمل جنسيتها أو قد يشعر بالاغتراب العرقي (أي اغترابه عن أسرته وقبيلته) (منصور، 1989).

مفهوم الاغتراب الوظيفي:

إن الاغتراب الوظيفي في أبسط معانيه هو شعور العاملين بمؤسسة ما بأن هذه المؤسسة التي ينتمون إليها لم تعد المكان المناسب للاستمرار بها، ويرجع ذلك إلى أسباب تتعلق بالمؤسسة أكثر مما تتعلق بالموظفين، وهذا في حد ذاته توجه خطير يمس علاقة انتماء وولاء الموظف للمؤسسة ويترتب على ذلك نتائج وخيمة لكل من الطرفين (العسال، 2009). ويمر الاغتراب الوظيفي بمراحل ثلاث، المرحلة الأولى: مرحلة الاغتراب النفسي تليها مرحلة الاغتراب الذهني ثم مرحلة الاغتراب الجسدي، تزداد خطورة هذه المراحل تدريجيا وتصبح العلاقة بين كل مرحلة والمرحلة التالية لها علاقة تراكمية تؤدي إلى زيادة محصلة سلبياتها ورفع حدتها (الشواف، 2003).

ويعرف الاغتراب الوظيفي بأنه "رد فعل للتوتر المرتبط بالعمل، ويتضمن الإجهاد الانفعالي والشعور بعدم القدرة على انجاز أي شيء في العمل، وإحساس بالعجز وفقدان السيطرة" (Papila & Olds, 1992). ويعرف أيضاً بأنه "انعزال الفرد عن عمله وعن نفسه وعن ما يحيطه من مؤثرات بسبب ما يعيشه من حالة بُعد مما يؤدي إلى نتائج سلبية على الفرد بشكل عام وعلى إنتاجيته في عمله بشكل خاص" (الخوالدة، 2005: 20).

وعرف (شتا، 1993: 322) الاغتراب الوظيفي بأنه "عرض عام مركب من عدد من المواقف الموضوعية والذاتية التي تظهر من أوضاع اجتماعية وفنية

يصاحبها سلب معرفة الجماعة وحريتها بالقدر الذي تفقد معه القدرة على انجاز الأهداف والتنبؤ في صنع القرارات، ويجعل تكيف الشخصية والجماعة مغتربا".

كما يعرف بأنه "مجموعة من المشاعر والسلوكيات السلبية والتي يمكن تمثيلها بالعزلة، والخوف، وضعف الثقة بالنفس، والتمرد، والانقلاب على المعايير، والتي يصل إليها الفرد داخل التنظيم نتيجة لمجموعة من الأسباب التي يمكن أن تعود للمنظمة كتعارض الأهداف، وتضارب المصالح، أو أسباب تعود للأفراد أنفسهم كالصفات الشخصية، والبيئة الاجتماعية والثقافية للأفراد أنفسهم، ليصبح الفرد غريباً عن عمله وعن ذاته" (العطار، 2010: 52).

ويعرف معجم العلوم الاجتماعية مفهوم الاغتراب الوظيفي بأنه "حالة يمر بها الفرد بأوضاع يفقد فيها نفسه ويصبح غريباً أمام أعماله ويكاد يفقد إنسانيته كلها ويفقد ذاته حينما يتعرض لقوى مادية ربما من صنعه" (أبو حماد، 2008: 33).

إن الاغتراب الوظيفي يحدث بدرجة كبيرة في حالة الدول العربية التي تتبع سياسات تعيين عشوائية، مثل سياسة توزيع القوى العاملة التي كان معمولاً بها في بعض تلك الدول، حيث يتم وضع العامل أو الموظف في عمل أو وظيفة معينة لها متطلباتها البعيدة كل البعد عن مؤهلاته أو خبراته أو طموحاته أو حتى مقومات شخصيته (جودة، 2007).

وتعرف الدراسة مفهوم الاغتراب الوظيفي بأنه الحالة النفسية والمشاعر السلبية لدى الموظف تجاه عمله بحيث يشعر بانعزاله عن نفسه وعن عمله وعن ما يحيط به من مؤثرات وإحساسه بعدم الفاعلية وعدم تقبل واقعه وذلك بسبب عدة عوامل تنظيمية وشخصية.

أبعاد الاغتراب الوظيفي:

تعددت الأبعاد التي يتضمنها مفهوم الاغتراب عند تناول الباحثين لهذا المفهوم ومناقشته، فنجد أن "أيكن وهيج" (Aiken & Hageu, 1966) تناولوا بُعدي الاغتراب في العمل والاغتراب في العلاقات التعبيرية، أما "ألين و لافوليت" Allen & Lafollette, 1977) فتناولا بُعدي الاغتراب في العمل والاغتراب في العلاقة

مع الزملاء والرؤساء، وتناول (عمـــران، 1990) بُعـــدي الاغتـــراب الشخصـــي والاغتراب الاجتماعي.

وتعتبر الأبعاد التي طورها "سيمان" (Frank Seeman) للاغتراب الأكثـــر شيوعاً لدى الباحثين عند مناقشتهم لمفهوم الاغتراب وذلك لشمولها صوراً متعـــددة تناولتها الاتجاهات النظرية للاغتراب، وقد تضمن مقياس "سيمان" الأبعاد التالية:

1- انعدام القوة "الشعور بالعجز"، (Powerlessness):

ويشير انعدام القوة إلى "حالة من عدم قدرة الفرد على التأثير على مجريـــات الأمور في الوظيفة التي يقوم بها، فالمهام الوظيفية وكيفية القيام بهذه المهام محـــددة سلفاً" (الكنعان، 2008: 537). ويضيف "سيمان" أن انعدام القوة تعني أنه توقـــع أو احتمال ترسخ في وجدان الفرد بأن سلوكه لا يمكن أن يقدر حـــدوث النتـــائج التـــي ينشدها أو يسعى إليها (أبو جدي، 1998: 18).

ويرى "دين" (Dean, 1961) أنه شعور الفرد بأن الأهـــداف والوســـائل أو الطرق التي تحققها متحكم بها من قبل وحدات اجتماعية أبعد عن الفهم أو التحديـــد، أي أنها غير معروفة أو مفهومة.

ويدل انعدام القوة على جانبين، الجانب الأول يتمثـــل فـــي ســـلب المعرفـــة بالأهداف والوسائل أو بكليهما معاً وتعني عدم القدرة على التنبؤ في اتخاذ القـــرار، والجانب الآخر يتمثل في سلب الحرية وتعني عدم قابلية الهـــدف للإنجـــاز (شـــتا، 1993: 326).

2- انعدام المعنى، (Meaninglessness):

ويشير إلى شعور الفرد بأنه يفتقد إلى مرشد أو موجه للســـلوك والاعتقـــاد، والفرد المغترب هنا يشعر بالفراغ الهائل نتيجة لعدم توافر أهداف أساســـية تعطـــي معنى لحياته وتحدد اتجاهاته وتستقطب نشاطاته، كما يعني عجز الفرد عن الوصول إلى قرار (الزغل وآخرون، 1990).

ويمكن القول بأنه "حالة من عدم قدرة الفرد على إعطاء معاني للأنشطة التي يقوم بها داخل المنظمة، وأيضاً عدم قدرته على ربط الأنشطة التنظيمية التي يقـوم بها بأهداف المنظمة التي يعمل بها" (الكنعان، 2008: 538).

كما يعرف انعدام المعنى بأنه "شعور الفرد بعدم فهم الجوانب التي هو مـولج فيها والتي تؤثر عليه ويناقش موضوع الاغتراب من زاوية ضياع المغزى بالنسـبة للفرد، وانعدام المعنى يعني عدم فهم الفرد للأحداث فضلاً عن عـدم تحكمـه فيهـا انطلاقاً من أنه لا يفهمها أصلاً" (اسكندر، 1988: 207).

إن الفرد يفقد المعنى في محيط العمل عندما لا يفهم دوره أو مهام الوظيفة أو عندما يشعر بأن عمله أو وظيفته غير مترابطة أو متوافقة مع أهـداف التنظـيم أو الصورة الكلية للعملية التنظيمية (Shepard, 1972).

3- انعدام المعايير، (Normlessness):

"هي حالة يشعر من خلالها الفرد أن المعايير السلوكية التي يؤمن بها ليسـت هي المحددة لسلوكيات الأفراد داخل التنظيم. فمبادئ العدالة والجـدارة والمسـاواة ليست بالضرورة هي الأساس للنمو الوظيفي" (الكنعان، 2008: 538)، وهي تمثـل المواقف التي تفقد فيها القيم والمعايير التنظيمية قدرتها وتأثيرها باعتبارهـا قواعـد منظمة للسلوك (المغربي، 2007).

وتنعدم المعايير عند شعور الفرد بأن الوسائل غير المشروعة مطلوبة وأنـه بحاجة إلى استخدام طرق غير مشروعة وغير موافـق عليهـا اجتماعيـاً لإنجـاز الأهداف، وهذه الحالة تنشأ عندما تتفكك القيم والمعايير الاجتماعيـة وتفشـل فـي السيطرة على السلوك الفردي وضبطه (الزغل وآخرون، 1990).

وهناك ثلاثة أنماط لفقدان المعايير، الأول يتمثل في غيـاب المعـايير وهـو أقصى صورة من فقدان المعايير حيث لا يجد الفرد مرشداً أو موجهاً فـي حياتـه، والثاني يتمثل في وجود المعايير التي لا يقرها النسق الاجتماعي وهي المعايير غير الرسمية، أي أن يكون الاختبار للوسائل التي تساعد على تحقيق الهدف بغض النظر عن مشروعية هذه الوسائل والأساليب، والثالث يشير إلى صراع المعـايير، حيـث

تتوزع اختيارات الأفراد بين المعايير المقبولة اجتماعيا والمعـــايير غيـــر المقبولـــة اجتماعياً (شتا، 1993).

4- الانعزال الاجتماعي، (Social isolation):

ويقصد به شعور الفرد بالغربة والانعزال عن الأهداف السائدة في المجتمـــع، وفي هذه الحالة لا يشعر الفرد بالانتماء إلى المجتمع أو الأمة (الزغــل وآخـــرون، 1990).

ويمكن القول بأنه "تجنب الاتصال بالآخرين والبعد عن المشاركة فـــي أيـــة أنشطة اجتماعية نتيجة شعور الفرد بالغربة، وهو ظاهرة اجتماعية قد تكون اختيارية طوعية أو قسرية مفروضة بسبب القانون أو العـــرف، أو تحـــت تـــأثير عوامـــل اقتصادية أو وظيفية أو عنصرية" (القهيدان، 1999: 118).

كما يقصد بالانعزال الاجتماعي تلك "الحالة التي يشعر من خلالها الفـــرد أن الإتجاهات والقيم الاجتماعية والدينية التي يؤمن بها مخالفة للقيم السائدة في المجتمع المحيط به"، أي تكون لدى الفرد آراء وأفكار مخالفة لما هو ســـائد فـــي المجتمـــع (الكنعان، 2008: 538).

5- الاغتراب النفسي، (Self Estrangement):

الاغتراب النفسي هو "حالة يشعر من خلالها الفرد بأن العمل لا يمثل مصدر الرضاء الحقيقي له" (الكنعان، 2008: 538)، وأنه يعبر عنه بالفجوة بين الصـــور المثالية لذات الفرد كما يتمناها، والصور الواقعية الموجودة بالفعل والتـــي تحـــددها الظروف السائدة في مجال العمل فتتولد لدى الفرد مشاعر بأنه مســـتبعد ومعـــزول تنظيمياً (المغربي، 2007).

ويمكن القول بأن الاغتراب النفسي هو شعور الفرد بعدم القدرة على إيجـــاد الأنشطة المكافئة ذاتياً، أي أن الإنسان لا يستمد الكثير من العزاء والرضا والاكتفاء الذاتي من نشاطاته ويفقد صلته بذاته الحقيقية ويصبح مع الـــزمن مجموعـــة مـــن الأدوار والسلع والأقنعة، ولا يتمكن من أن يشعر بذاته ووجوده إلا في حالات نادرة (الزغل وآخرون، 1990).

ويوجد الاغتراب النفسي عندما يشعر الأفراد أن أعمالهم ليس فيها إشباع ذاتي، وأن المهام التي يؤدونها ليس فيها مردود داخلي في ذاتها، ولكن هي وسيلة لأهداف أخرى (Alkandari, 1983).

آثار الاغتراب الوظيفي:

تعددت وتنوعت آثار الاغتراب الوظيفي على العاملين على اختلاف وظائفهم أو مستوياتهم التنظيمية، حيث لم يقتصر تفشي هذه الظاهرة بين التنفيذيين، بل امتدت إلى طبقة الخبراء والمديرين وأصبحت المنظمات تعج بالكثير من الأعراض السلبية لهذه الظاهرة ومنها:

فقدان الانسجام والتأقلم مع بيئة العمل، وشعور الفرد بالوحدة وعدم الرضا، وضعف الإنتماء التنظيمي، واختفاء روح المبادرة والمسؤولية، وانخفاض الدافعية للعمل، وانخفاض روح الإبداع والابتكار، وزيادة الصراعات التنظيمية، وزيادة مشاعر القلق والتوتر التنظيمي، وارتفاع معدل الغياب ودوران العمل وترك الخدمة (المغربي، 2007).

كما أن هناك عدداً آخر من آثار ظاهرة الاغتراب في المنظمات العامة ومنها: كثرة الأخطاء في أداء الواجبات، مظاهر الإعياء والصداع والكآبة لدى الموظفين، ترك مكان العمل أثناء الدوام، انتشار ظاهرة التراخي في أداء العمل، كثرة المشكلات الشخصية بين الرؤساء والمرؤوسين، كثرة الغيار بدون عذر، كثرة المشاكل الشخصية بين الزملاء، الرغبة في الاستقالة من العمل، السعي للحصول على إجازات مرضية، التأخير عن بداية الدوام الرسمي والاستئذان قبل نهايته (الثبيتي، 2008).

الاغتراب الوظيفي والأداء:

إن من أكثر سلبيات الاغتراب الوظيفي معاناة الشركات ومواقع العمل مما يسمى بظاهرة بطالة إهدار الطاقة وما ينجم عنها من تدني معدلات الأداء (جودة، 2007).

وقد أشار الفكر الإداري المعاصر إلى ثلاثة اتجاهات خاصة بتأثير الاغتراب الوظيفي على الأداء، وهي: (حجير، 1996)

الاتجاه الأول (الاتجاه السلبي):

يرى أصحاب هذا الاتجاه أن هناك علاقة عكسية بين الاغتـــراب الـــوظيفي والأداء، بمعنى أنه كلما زاد الاغتراب الوظيفي انخفــض معـــدل الأداء والعكـــس صحيح، وتؤيد تجارب "هوثورن" (Howthorne) هذا الاتجاه نتيجة لدراسات فـــي الثلاثينات من القرن العشرين، بأن عدم الاهتمام بالعاملين من حيث إشباع حاجـــاتهم المادية والمعنوية في العمل والاستماع لشكواهم، وإهمال مشاركتهم في الإدارة يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية ومن ثم الاغتراب عن العمل نتيجة عدم إشباع حاجاتهم وبالتالي انخفاض مستوى الأداء وجودته.

الاتجاه الثاني (الاتجاه الايجابي):

يرى أصحاب هذا الاتجاه أن الاغتراب الوظيفي نتيجة لعدة عوامـــل داخـــل العمل مثل عدم الحصول على المكافآت التي ترتبط بدورها بضرورة الإهمال وعدم قيام العامل بالمهام المكلف بأدائها، ويؤيد ذلك أن الاغتراب يكون نتيجة للأداء الذي تتبعه عواقب سلبية، حيث يشعر العامل أن معاناته من أسباب الاغتراب (مثل عـــدم الترقية) مرتبط ارتباطاً وثيقاً بانخفاض أدائه عن المعدلات المطلوبة، وهذا ســـيدفعه إلى بذل المزيد من الجهد لزيادة معدلات أدائه حتى يصل إلى الأسباب التي تدفعـــه إلى الرضا عن العمل.

الاتجاه الثالث (الاتجاه الطردي):

لا يرى هذا الاتجاه أي أهمية لتأثير الاغتراب الوظيفي على أداء العـــاملين، ويفترض هذا الاتجاه أنه في بعض الأحيان يكون الموظف يعاني من حالة الاغتراب الوظيفي ولكن ذلك ليس له تأثير على مستوى أدائه ونوعيته، وأنه في بعض الأحيان يمكن زيادة الأداء بالضغط أو باستخدام الأساليب الدكتاتورية في القيادة، ومـــن ثـــم يكون مستوى الأداء مرتفعاً في وجود حالات اغتراب وظيفي لدى العاملين.

ويذكر أن عدداً من الباحثين قد صنفوا الاغتراب عن الذات إلى ثلاث فئات (حسن، 2003: 51):

أ- فئة (المنسحبون): وهم يميلون إلى الانسحاب من النسق الاجتماعي ويهربون من المواجهة، وقد يقيمون حول أنفسهم شرانق يختبئون بداخلها فهم بلا أمل يعيد إرادتهم لهم وهناك من يلوذ بانسحابه إلى أمور سطحية هامشية لا صلة لها بأهدافه وقد تتعقد حالة البعض من هؤلاء فتصبح عندهم الحياة بلا معنى وغير محتمله.

ب- فئة (النشطاء): وهم الذين يميلون للتضاد والمعارضة والتمرد وخلق الأشياء الجديدة وابتداع الطرق والأساليب التي تنقذهم من اليأس الذي هم فيه، وهذا النمط يمثل الجانب الإيجابي من الاغتراب الذي يصبح فيه وعي الفرد لذاته ووعيه للعالم الخارجي مصدر لتحريره من الواقع الخارجي الذي يعيشه (الكبيسي، 2004).

ج- فئة (المتظلمون): وهذه الفئة تقف بين المنسحبين وفئة النشطاء وتمثل الذين يذعنون للعامة أكثر من استجابتهم للمطالب الخاصة، فهم يميلون للتوافق مع الأنشطة العامة دون أن يكونوا قادرين على استيعابها وكثيراً ما يغلب عليهم إحساسهم بفقدان السيطرة وعدم القدرة على التأثير بالحوادث والأجواء التي تدور من حولهم.

أسباب الاغتراب الوظيفي:

تتنوع العوامل المؤدية للاغتراب الوظيفي بين العاملين في المنظمات المختلفة وإن كانت في الغالب تعود إلى عاملين رئيسيين هما:

أولاً: عوامل تعود للمنظمة.

ثانياً: عوامل تعود للعاملين بالمنظمة. وفيما يلي توضيح لهذين العاملين.

أولاً: العوامل التي تعود للمنظمة:

(شتا، 1993) (الغمري، 2002) (أبو سن، 1991) (عنوز، 1999) (المطرفي، 2005) (العيسوي، 1997) (القهيدان، 1999) (السباعي و عبدالرحيم، 1996) (إبراهيم، 1993).

1- المكننة والأتمتة:

إن الثورة التكنولوجية الحديثة أسهمت في انتشار ظاهرة الاغتراب بين العاملين في المنظمات الإنتاجية والخدمية على حد سواء، نتيجة لهيمنة الأتمتة والأجهزة الحاسوبية والالكترونية على العمل اليومي، فظهر هذا الخطر التكنولوجي وكأنه مهدد للعلاقات الإنسانية ومثيراً للأمراض والمشكلات النفسية، فبعد أن كان الحرفيون والمهنيون والإداريون سادة على أجهزتهم ومكاتبهم أصبحوا خدماً لها خاضعين لإرادتها.

2- ضعف مستوى تدريب الموظفين:

إن ضعف مستوى تدريب الموظفين بوجه عام ورفع مستوى كفايتهم وإنتاجهم من أهم العوامل المؤدية للاغتراب الوظيفي، فالفرد يقوم بالتعلم إذا اشتدت لديه حاجة يريد إشباعها، ومعنى الرغبة في إشباع الحاجة وجود مشكلة أو أكثر تستلزم حلولاً، ويعتبر كسب العيش مشكلة، والتفاعل مع الزملاء ينطوي على مشكلة العمل وكيفية التعلم.

وكثيراً ما يجابه القادة في مستويات الإدارة الثلاثة مشكلة يستعصي عليهم حلها، وبالمحاولة والخطأ يصلون إلى الحل، والعلاقة بين المحاولة والخطأ وذكاء المتعلم علاقة طردية، لذا يتوجب التركيز على موضوع التعليم والتدريب لأنه أصبح جزءاً من العملية الإنتاجية في المجتمع المعاصر وهو الطريق إلى التقدم والرخاء.

3- الخلل في تقارير كفاية الأداء:

تفتقر تقارير الأداء السنوية للموظفين إلى الأسس الموضوعية نظراً لاعتمادها في الغالب على تقديرات فردية من جانب الرؤساء المتخصصين مما

يجعلها تتأثر بالاعتبارات والأهواء الشخصية ويؤثر في النهاية على حسن العلاقات الوظيفية التي ينبغي أن تقوم بين الموظفين وبين الإدارة.

4- ضعف الفعالية الإدارية:

إن ضعف الفعالية الإدارية داخل المنظمة من أهم العوامل المؤدية للاغتراب الوظيفي، فعدم فعالية الإدارة تؤدي إلى عدم قـدرتها علـى أداء المطلـوب منهـا، وبالتالي التفكير في إعادة بنائها على مبادئ الإدارة السـلوكية، بـأن تأخـذ بعـين الإعتبار العمل الواجب أداؤه والمهارات التي تحتاجها لأداء العمل، لتصـبح قـادرة على مجاراة الخطى السريعة للتطور التقني ولتتحمل كافة مسؤولياتها، ولن يتحقـق لها ذلك إلا إذا كانت شروحات ووصف العمل تسمح لكل موظف بالمشـاركة فـي صنع القرارات التي تؤثر به وتتعلق بعمله.

5- ضعف نظام الحوافز:

إن عدم وضوح نظام الحوافز أو خضوعه للمجاملات والعلاقات الشخصـية بين الموظفين والقيادة العليا والمباشرة يعد أحد أهم العوامـل المؤديـة للاغتـراب الوظيفي لأن الموضوعية في تطبيق نظام الحـوافز شـرط لنجاحهـا، ومسـتوى الاغتراب الوظيفي بشكل عام يتأثر بغياب الحوافز.

6- عدم ظهور دور الفرد:

يتعرض العامل لعدد كبير من العوامل داخل المنظمة التي يعمل بهـا، هـذه المواقف قد تدفعه إلى اتخاذ موقف ما إذا ما تضمنت تهديداً لوجوده أو مركزه فـي المنظمة، فإذا ما شعر العامل أن بعض العاملين يقومون بـالتعتيم علـى دوره فـي المنظمة، فإن ذلك يعرض العامل لمجموعة من مثيرات الإنفعال التي تنتابـه مثـل الخوف، والغضب، والضيق، وهذه العمليات الفسيولوجية مـن شـأنها أن تعرقـل وظائف الجسم، ومن ثم تساعد على انتشار الاغتراب في إحدى صوره لدى العامـل وهو الاغتراب النفسي.

7- الإحتفاظ بالمعلومات والخبرات:

إن من أخطر الآثار السلبية في مواقع العمل الإحتفاظ بالمعلومات والخبـرات وعدم نقلها للعاملين، وكذلك وجود بعض القيادات والمشرفين والعاملين وأصـحاب الخبرات الطويلة في العمل ممن يحتفظون بمعلوماتهم ولا يقومون بدورهم التدريبي لمن يعملون معهم، وقد يكون السبب وراء الإحتفاظ بالمعلومات والخبـرات خـوف صاحب الخبرة من الاستغناء عن خدماته أو نقله إلى مكان آخر إذا وجد من يقـوم بعمله.

8- سعة حجم المنظمة:

إن سعة حجم المنظمة يؤدي إلى آثار سلبية على العاملين بها، ومن أهم هـذه الآثار تشتت جهود المديرين بين العمل الإداري والإشراف علـى الشـؤون الفنيـة بالمنظمة، ومن ثم يشعر العامل أن المتابعة (الإشراف) عليه من قبل الرئيس المباشر ضعيفة، مما يؤدي إلى تساوي المجد بغيره من العاملين، مما يسهم ذلك في أن يسود الشعور بعدم العدالة بين العاملين المجتهدين في العمل وبالتالي تنتشر حالات الإهمال واللامبالاة وعدم الرضا عن العمل.

9- العلاقات السائدة بين أفراد جماعة العمل:

تؤثر العلاقات بين أفراد جماعة العمل على شعور الفرد بالرضا والاغتراب الوظيفي بالقدر الذي تمثله هذه الجماعات كمصدر منفعة للفرد أو مصـدراً للقلـق والتوتر، فكلما كان تفاعل الفرد مع الآخرين في العمل يحقق منـافع متبادلـة بينـه وبينهم كلما كانت جماعة العمل مصدراً لرضا الفرد عن عمله، وكلما كـان تفاعـل الفرد مع زملائه في العمل يخلق توتراً كلما كانت جماعة العمل مصـدراً لاسـتياء الفرد عن عمله وشعوره بالاغتراب.

10- العمل في مواقع منفصلة:

إن العمل في مواقع منفصلة لمؤسسة واحدة من شأنه أن يؤدي إلـى شـعور العاملين بعدم المساواة نتيجة لوجود مميزات لبعض المواقع لا تتوافر للبعض الآخر، مثل الحوافز والبدلات وأوقات وساعات الدوام، وكذلك وجود بعض الجوانب السلبية

في الأماكن التي تبعد عن الإدارة المركزية مثل عدم ملائمة ظروف العمـل مثـل التهوية والإضاءة، وكذلك عدم متابعة مشكلات العاملين في المواقع البعيـدة بـنفس درجة أقرانهم الموجودين بالموقع الرئيس أو الفروع القريبة منه. وهذه الأسباب من شأنها أن تؤدي إلى انتشار الاغتراب الوظيفي بين العاملين في المنظمة.

11- عدم استخدام عوامل التحفيز:

إن أهم مظاهر الالتزام هو اندفاع العاملين للعمل، والذي يعد مظهراً حيويـاً من مظاهر العمل الجيد لتحقيق الأهداف المحددة من قبل إدارة المنظمـة، وعنـدما تنحرف الأمور عن مسارها الطبيعي في العمل، فغالباً ما يتخـذ بعـض العـاملين مواقف وردود أفعال تدل على سخطهم واستيائهم فضلاً عن التهكم والسخرية ممـا يدل على إحباطهم واغترابهم، والمشكلة أنهم قد يجرون عدداً كبيراً من أقرانهم إلـى دائرة الإحباط وعند ذلك يكون من الصعب إحياء معنوياتهم وتحسين أدائهـم، لـذلك يجب على إدارة المنظمة استخدام عوامل التحفيز المتنوعة باستمرار.

12- المنافسة الشديدة:

إن المنافسة بين العاملين في المنظمة الواحدة تأتي غالباً في صـالح العمـل، ولكن إذا أصبحت المنافسة شديدة بين العاملين بحيث يتبعون الأساليب غير الشرعية للوصول إلى مكاسب لا يستحقونها، فإن ذلك قد يدفع من يجيدون العمل فقـط إلـى اليأس من الوصول إلى المكاسب التي يريدونها، ومن ثم تنخفض معـدلات أدائهـم، وإن استسلام العاملين بالمنظمة لليأس ومشاعر الإحباط من شـأنه أن يـؤدي إلـى اغترابهم وظيفياً.

13- ضعف القيم الدينية ودور المؤسسات الحكومية:

إن الأجهزة الحكومية المتخصصة والجامعـات ومعاهـد التنميـة الإداريـة ومراكز التدريب وغيرها يمكنها أن تستثمر القيم الدينية الصحيحة للتأثير في قـوى العمل بمستوياتها المختلفة لتغيير الاتجاهات وأنماط السلوك غير المرغوبة وغـرس الانضباط والمحافظة على وقت العمل واحترامه وتقويته وإعطاء المال العام النظرة المثلى والعليا ومن ثم إحداث التغيير المنشود. كما يمكن لأجهزة التعلـيم أن تجعـل

هذه القيم الدينية محوراً للتربية السلوكية والنشأة الاجتماعية وتجعل معايير الضمير الديني والإخلاص في العمل لله مما يؤدي إلى الارتقاء بالسلوك الإداري في الوظيفة.

أما الدين الإسلامي فهو عامل تغيير فعال في الإدارة لأنه مهما أجهد رجال الإدارة والخبراء أنفسهم في البحث والتنقيب في نظريات الإدارة لتحقيق التنمية الإدارية والارتقاء بالسلوك الإداري في المؤسسات فإن النظرية التي تأخذ بتوجيهات الإسلام هي أحكم النظريات وأمثلها لقيامها على إشباع حاجات الفرد وإرضاء النفس فهي تحتوي على توجيهات خالق البشر جل وعلا.

ثانياً: العوامل التي تعود للعاملين بالمنظمة:

(الخوالدة، 2005) (موسى، 2002) (المطرفي، 2005) (عبدالله، 2002) (الكبيسي، 1425) (الهواري، 2000) (الغمري، 2002) (صادق، 1996) (الزغل و آخرون، 1990) (السباعي و عبدالرحيم، 1996).

1- الوضع النفسي والعقلي للعاملين:

تؤثر الأمراض النفسية والعقلية والفسيولوجية جميعها في مسألة الاغتراب فالإنسان الذي يعاني من تلك الأمراض فإن تصرفاته وعلاقاته مع الآخرين تكون غير متوازنة وتؤثر على شعوره بالإغتراب وقد يؤدي ذلك إلى حالات من الانتحار أو أن ينقطع الفرد عن المجتمع ويعيش في عزلة لوحده، فالإنسان عبارة عن مجموعة من المشاعر والعواطف ويجب أن تكون هذه المشاعر متوازنة، والصحة النفسية تكون بأن لا يعاني الفرد من أمراض نفسية بحيث تلاحظ على تصرفاته.

2- ضعف الوازع الديني لدى الفرد:

ذكر القرآن الكريم الإيمان مقروناً بالعمل في أكثر من سبعين آية من آياته، وإن قوة إيمان الفرد بالله تنعكس على أفكاره وتصرفاته وتفاعله مع المجتمع المحيط به فيكون أكثر إنتاجاً، ويشعر أنه يحقق هدف في هذه الحياة فلا وجود للفراغ في حياته وعلى النقيض من ذلك يكون الفرد ضعيف الإيمان ضعيف الثقة بنفسه ويشعر

بالفراغ الروحي وبذلك يكون الاغتراب هو ما يشعر به مما قد يؤدي إلى عدم الرغبة في الحياة ثم الانتحار.

3- الوضع المادي للفرد:

يؤثر الفقر على النواحي النفسية للفرد فدائماً يكون في حالة قلق على مصدر الدخل وكيف يحصل على حاجاته من غذاء ومسكن وكيف يحسن نوعية هذه الحاجات، ويلعب الفقر دوراً كبيراً في شعور الفرد بالاغتراب والضياع وعدم الإنتماء إلى مجتمعه وخصوصاً في الدول النامية التي ينتشر فيها مثل هذه الحاجات بسبب عدم قدرة الدولة على تأمين كل حاجات أفرادها بشكل مناسب.

4- الخوف وعدم الأمن الوظيفي:

يعرف الخوف بأنه انفعال تثيره المواقف الخطرة أو المنذرة بالخطر والتي يصعب على المرء مواجهتها، أي أنه انفعال مصاحب لغريزة الهرب، وإن شعور العاملين بالخوف وعدم الأمن الوظيفي يؤدي حتماً إلى محاولتهم الهروب من تلك المشاعر والانفعالات، كما يؤدي أيضاً إلى تشتيت الجهود المبذولة أثناء وقت الدوام الرسمي، وهذا من شأنه أن يؤدي إلى انتشار الاغتراب الوظيفي بين العاملين بالمنظمة.

5- نقص الكفاءة:

إن نقص كفاءة العاملين في المنظمة من شأنه أن يؤدي إلى انخفاض الأداء الوظيفي بين العاملين، حيث يسعى كل منهم إلى محاولة إرجاع أسباب ضعف أدائه إلى ظروف خاصة بالمنظمة التي يعمل بها. ونتيجة لنقص الكفاءة فإن بعض العاملين يلجئون إلى الغياب عن العمل، كما ينصرف البعض منهم قبل نهاية الدوام، وأيضاً تكثر المشاجرات بين العاملين، وهذا يمثل أحد مظاهر الاغتراب الوظيفي.

6- وقت الفراغ:

إن وجود وقت فراغ طويل لدى العاملين بالمنظمة من شأنه أن يؤدي إلى كثرة الأحاديث الجانبية خاصة إذا كانت المشكلة موجودة لدى عدد كبير من

العاملين، حيث ينصرف العاملون إلى بحث مشكلاتهم الشخصية، والتشاور في حلها بدلاً من قضاء وقت الدوام الرسمي في إنجاز الأعمال.

7- عدم التوافق والتكيف:

إن عدم التوافق وعدم تكيف العامل مع المنظمة التي يعمل بها من شأنه أن يؤدي إلى شعوره بأنه في دائرة الإهمال داخل المنظمة، ومن ثم يتراءى له أن المشكلات التي يعاني منها سببها المنظمة، ونتيجة لذلك يبحث العامل عن بدائل يقوم بتفريغ مشكلاته النفسية فيها، وإذا انتشرت هذه الحالة بين قطاع كبير من العاملين فإن ذلك سيؤدي إلى انتشار الاغتراب النفسي بينهم.

8- توجهات العاملين:

قد ينجم الاغتراب من عدم ملائمة قيم العمل وضوابطه وأهدافه مع توجهات الفرد وأهدافه وقيمه، أي أن الهدف الذي يتجه عمل الفرد نحوه غير مرغوب فيه أو أن محيط العمل الذي يعمل في أجوائه لا يعطيه ما يستحقه من الاهتمام، وأن حاجات الفرد ورغباته لا تحظى بالرعاية بل لا تستشعر من قبل الآخرين.

9- سوء إدارة الوقت:

إن أكثر العاملين لا يستغل الوقت بفعالية حيث يظن البعض أن تنظيم الوقت يعني الجد التام ولا وقت للراحة، وهناك من يعتقد أن الوقت شيء تافه لا وزن له ذلك لأنهم لا يقيمون لأهمية الوقت وزناً وهذه المفاهيم تجعل العمل منخفض الإنتاجية، فمهما عمل واجتهد العاملون لعدة ساعات فإنهم لن يكونوا منتجين ما لم ينظموا أوقاتهم ويتخلصوا من كل ما يضيع الوقت، وقد أشارت الدراسات أن المكتب غير المنظم يؤدي إلى إنتاج أقل وساعات عمل طويلة من غير فائدة، إضافة إلى انخفاض المعنويات لدى العاملين وبالتالي المساهمة بدور فعال في اغترابهم وظيفياً.

10- عدم التخصص في العمل:

إن تنمية الموارد البشرية تتم عن طريق التوسع في التعليم والتدريب، ومن ثم يتوفر عدد من المتخصصين في مجالات العمل المختلفة، وتكمن المشكلة في عدم الإستخدام الأمثل لهذه التخصصات، وذلك بوضعها في مجالات عمل تختلف تماماً

عن تخصصها مما يقلل من أداء المتخصص في عمله الذي أسند إليه في غير مجال تخصصه.

11- ضعف مقومات القيادة:

إن ضعف مقومات القيادة لدى القائد الإداري وعدم إلمامه بالمهارات الإدارية تعد من أهم العوامل المؤدية إلى الاغتراب الوظيفي، لذا حرص الدين الإسلامي على توضيح المقومات الأساسية في القائد الإداري ليكون أهلاً للقيادة الرشيدة.

12- اليأس والاستسلام للفشل:

إن اليأس من أسوأ الصفات التي انتشرت بين العاملين في هذا العصر الذي نعيشه، حيث قد يمر العامل بتجربة فاشلة فلا ينبغي الاستسلام للفشل لأن ذلك يحطمه ويدخل اليأس إلى قلبه، ولكن عليه المحاولة مرة أخرى، فالاستسلام للتخلف وعدم تصحيح الخطأ له أثر سيئ ينعكس على العمل وبالتالي على الدولة. إن اليأس والاستسلام للفشل أحد العوامل الرئيسية المسببة لظاهرة الاغتراب الوظيفي التي بدأت تعرف طريقها إلى مجتمعاتنا.

13- الكبت واللاوعي:

إن الأعراض النفسية والأعراض الفسيولوجية للكبت واللاوعي تتمثل في القلق والتوقع السيئ، والتحفز دون أن يكون هناك سبب لذلك، مع سهولة الاستثارة العصبية وعدم الاستقرار الحركي والأرق، ومن الملاحظ على العامل الذي يعاني من الكبت عدم قدرته على أداء العمل بحيوية ونشاط وهذا يساعد على اغترابه عن العمل الذي يمارسه.

14- الانطوائية والانعزالية:

إن العامل الانطوائي والانعزالي الذي ينتابه شعور بالغربة والانعزال عن التيارات السائدة في المؤسسة التي يعمل بها، ومن ثم فهو لا يشعر بالانتماء إليها أو إلى المجتمع الذي يعيش فيه، وهذا النوع من العاملين يعاني من الاغتراب النفسي الذي يؤثر على سلوكه داخل المنظمة.

مراحل الاغتراب الوظيفي:

يذكر (الشواف، 2003) أن الاغتراب الوظيفي يمر بمراحل ثلاث، المرحلـــة الأولى مرحلة الاغتراب النفسي تليها مرحلة الاغتراب الذهني ثم مرحلة الاغتـــراب الجسدي، تزداد خطورة هذه المراحل تدريجيا وتصبح العلاقـــة بـــين كـــل مرحلـــة والمرحلة التالية لها علاقة تراكمية تؤدي إلى زيادة محصلة سلبياتها ورفع حـــدتها، وهي كالتالي:

المرحلة الأولى (الاغتراب النفسي):

تتميز هذه المرحلة بشعور الموظف بأن العلاقة بينه وبين المنظمة التي يعمل بها لم تعد طبيعية وأنه أصبح يسودها شيء من التوتر، ويعزو الموظف ذلك الشعور إلى أن المنظمة أو من يقومون بتمثيلها أصبح لديها موقف سلبي تجاهه، وأنه لم يعد له نفس القدر من الأهمية الوظيفية والمنزلة الاجتماعية لديها، ثم يشعر الموظف بعد ذلك إلى أنه أصبح يدخل دائرة النسيان والإهمال في تلك المنظمة.

ويستمر الموظف في تكوين المشاعر السلبية تجاه المنظمة حتـــى يشـــعر أن جميع المشاكل التي تواجهه سببها نابع من المنظمة التي يعمل بها فيصبح نتيجة لذلك مهموماً ومشغولاً عن أداء عمله المناط به، ويزداد هذا الشعور خاصة إذا لـــم يجـــد أحداً من المسئولين في المنظمة يتحدث إليه عن مشاعره وعن المشكلات التي يعاني منها، عندئذٍ يبحث الموظف عن بديل لبث همومه وشجونه إليه قد يكون هذا البـــديل من داخل أو الخارج المنظمة، وفي كلتا الحالتين سوف يمتد الضرر على كـــل مـــن الموظف والمنظمة، والخطورة ليست عندما تكون هذه مشكلة موظـــف أو اثنـــين أو ثلاثة ولكن الخطورة تبدأ إذا أصبح مثل هذا الشعور سائداً بـــين العـــاملين، عندئـــذٍ ينشغلون بالحديث عن همومهم وشجونهم والمشكلات التي يواجهونها في المنظمـــة، وتتحول الأحاديث إلى بلبله وشائعات وتصبح بيئة العمل في المنظمة غيـــر منتجـــة وتتدنى الإنتاجية وينصرف العاملون إلى بحث مشاكلهم والتشاور في حلها بدلاً مـــن استغلال وقت الدوام الرسمي في إنجاز الأعمال وتطويرها، ومن أخطـــر العواقـــب

للاغتراب النفسي انعدام روح المبادرة والإبداع وانتشار روح اللامبالاة بين العاملين.

المرحلة الثانية (الاغتراب الذهني):

وتعتبر هذه المرحلة امتداداً لمرحلة الاغتراب النفسي ولكنها أكثر خطراً على المنظمة والعاملين، حيث تتميز هذه المرحلة بالشرود الذهني وعدم القدرة على التركيز لدى العاملين وتبدو على بعض العاملين مظاهر الحزن والاكتئاب، وتكثر أخطاء الأداء الوظيفي إلى حد ملحوظ وتتدنى لدى العاملين القدرة على التعلم، ويفقدون الرغبة في التدريب على أي مهارات جديدة ويكثر الطلب على الإجازات والبحث عن أي سبب يمكن أن يعطي الموظف مبرراً للابتعاد عن جو المنظمة.

المرحلة الثالثة (الاغتراب الجسدي):

وفي هذه المرحلة يصبح الاغتراب الوظيفي اغتراباً كلياً، حيث يكثر الغياب والتأخير عن الدوام والخروج أثناء الدوام والانصراف قبل نهاية الدوام وتكثر الاستقالات الجماعية في المنظمة وتصبح المشاجرات والمهاترات بين العاملين والمشرفين واضحة، ويفقد الرؤساء المباشرون القدرة على السيطرة على الأمور.

إن مشكلة الاغتراب الوظيفي تتطور وتتفاقم عندما تكون الإدارة العليا قابعة في برج عاجي وفي غياب كامل عن الواقع السيئ للمنظمة بسبب عدم إيصال المعلومات الصحيحة لها أو أنها لا تريد أن تسمع إلا الجوانب المضيئة والأخبار المفرحة وإن كانت غير صحيحة، وعندما تصلها الأخبار الصحيحة وهي في غفلة عن أمر المنظمة عندئذٍ تحل الكارثة ولا تصدق الإدارة العليا حقيقة ما يحدث، فتبدأ حلقة جديدة من العلاقات المشدودة في هذه المرة بين مديري الإدارات وبين الإدارة العليا، فيتبادلون الإتهامات بالتخاذل والتقصير وعدم تحمل المسؤولية وتشهد المنظمة في هذه المرحلة موجة الإقالات والاستقالات بين المديرين والمشرفين ورؤساء الأقسام.

إنها أزمة حقيقية تواجه المنظمة وتدفع بها إلى هاوية الإنحدار والفشل وتصبح سمعتها الخارجية سيئة مما يؤثر على قدرتها على كسب ثقة المتعاملين

معها، وإذا كانت حالة الاستقالات والإقالات كبيرة بين العاملين المهرة والمتخصصين فإن المنظمة لا محالة ستتعرض لخسائر معنوية ومادية كبيرة قد لا تستطيع بعدها النهوض فتكون هي الضربة القاضية للمنظمة فلا تقوم لها قائمة.

طرق الحد من الاغتراب الوظيفي:

حاولت الدراسة أن تقدم مجموعة من الطرق أو الأساليب التي يمكن أن تساعد المنظمة في الحد أو القضاء على انتشار ظاهرة الاغتراب الوظيفي، وإن معظم الكتاب والباحثين اتفقوا على ضرورة معالجة المشاكل السلوكية التي تعاني منها المنظمات بهدف تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية، وهناك العديد من العوامل التي يمكن إتباعها لزيادة فعالية الإدارة في معالجة مشاعر الاغتراب الوظيفي ومنها (المغربي، 2007: 276):

وجود وصف تفصيلي لمهام الأدوار الملقاة على عاتق أي فرد في المنظمة، الميل إلى تغيير الأدوار التي يقوم بها الفرد، ضرورة التركيز على برامج التنمية الإدارية، فهم ودراسة الإتجاهات والمشاعر النفسية والسلوكية للعاملين في المنظمة، تشجيع المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات وتحديد الإجراءات، توفير المناخ الذي يتسم بالمنافسة البناءة بين الأفراد، وجود الإدارة الفعالة للصراع التنظيمي بأشكاله المختلفة التي تعمل على إدارة الصراع بطريقة إيجابية، تقليل البيروقراطية الإدارية المطبقة في المنظمة، الاهتمام بجودة حياة العمل والتي تعد من التوجهات التنظيمية والإدارية، تنمية اتجاهات القيادات نحو تفويض السلطة وتمكين العاملين، الميل إلى تغيير الأدوار التي يقوم بها الفرد.

وهناك مجموعة أخرى من الطرق والأساليب منها: التعامل بطريقة ملائمة من قبل الإدارة، اتفاق العمل مع التخصص، إتاحة الحرية في التعبير عن الأفكار الخاصة بالعمل، تشجيع الإدارة للجهد المبذول في العمل، الترقي للدرجات الأعلى وفق شروط مناسبة، الأخذ بآراء العاملين في بعض الأمور الخاصة بالعمل، إتاحة الفرصة للتعرف على نتائج العمل، إتاحة الفرصة للمشاركة في حضور الدورات التدريبية، إجراء التدريبات داخل وخارج الإدارة، إتاحة الفرصة للابتكار في العمل،

تنسيق العمل بالتناوب داخل القسم، تلبية رغبات العاملين الراغبين في النقل، إطلاع العاملين على المستجدات الخاصة بالعمل، توفير الفرص والمناسبات للتعارف بين العاملين، وجود قسم يعنى بالأغراض المرضية النفسية، السماح بقضاء بعض الأعمال الضرورية أثناء وقت الدوام الرسمي (الثبيتي، 2008: 135).

2.2 الدراسات السابقة:

يتمتع موضوع الاغتراب بتراث علمي واسع يعكس العناية التي حظي بها من قبل الباحثين في مجال السلوك التنظيمي، لما له من تأثيرات سلبية على حياة الإنسان، وقد تعددت الدراسات والبحوث التي أشارت إلى علاقة الاغتراب بكثير من المتغيرات، وسوف يتم عرض عدد من الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة بمتغيرات الدراسة الحالية.

1.2.2 الدراسات العربية:

أجرت (العطار، 2010) دراسة بعنوان "أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في الاغتراب الوظيفي"، هدفت الدراسة إلى معرفة أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في الاغتراب الوظيفي من وجهة نظر الموظفين العاملين في مراكز الوزارات الأردنية. وقد تم تصميم وتطوير استبانة وزعت على عينة مكونة من (620) مفردة تم اختيارها عشوائياً من الموظفين العاملين في مراكز الوزارات في الأردن، منها (553) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن تصورات أفراد العينة لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي جاءت بدرجة متوسط، وأن مستوى الاغتراب الوظيفي جاء بدرجة متوسط، وأن هناك أثراً ذو دلالة إحصائية لإستراتيجيات (التجنب، المجاملة، التنافس) في الاغتراب الوظيفي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد العينة لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير (النوع الاجتماعي،

الحالة الاجتماعية)، والاغتراب الوظيفي تعزى لمتغير (الحالة الاجتماعية، المؤهل التعليمي).

وفي دراسة (العسال، 2009) بعنوان "الاغتراب الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظرهم، وعلاقته بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر مديري مدارسهم"، هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الاغتراب لدى معلمي مدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظرهم، وعلاقته بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر مديري مدارسهم، تكون المجتمع من (16220) معلماً ومعلمة من جميع المدارس الثانوية العامة في الأردن، واختيرت عينة عشوائية طبقية بلغت (330) معلم ومعلمة، وباستخدام النظام الإحصائي (SPSS) تم التوصل إلى أن هناك مستوى متوسط من الاغتراب الوظيفي لدى أفراد العينة بشكل عام، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، وكان الذكور أكثر اغتراباً من الإناث.

وفي دراسة قام بها (الكنعان، 2008) بعنوان "تأثير المتغيرات الشخصية والتنظيمية على مستوى الاغتراب الوظيفي"، هدفت إلى التعرف على مستوى الاغتراب الوظيفي لدى الموظفين العاملين في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، كما هدفت إلى التعرف على العلاقة بين مستوى الاغتراب الوظيفي وبعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية. تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين السعوديين العاملين في القطاع العام، حيث اختيرت عينة عنقودية بلغت (288) متدرباً من متدربي معهد الإدارة العامة بالرياض، وباستخدام النظام الإحصائي (SPSS) توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن هناك مستوى متوسط من الاغتراب الوظيفي، وأن الاختلافات بين أفراد العينة في كل من العمر والتعليم ليس لها تأثير على مستوى الاغتراب الوظيفي، وأن هناك علاقة بين (المكانة الوظيفية، درجة الاستقلالية، درجة المشاركة في القرارات الإدارية، درجة الروتينية) وبين مستوى الاغتراب الوظيفي.

وأجرى (أبو حماد، 2008) دراسة بعنوان "أثر ضغوط العمل والاغتراب الوظيفي في أداء موظفي أمانة عمان الكبرى: دراسة حالة"، ومن بين الأهداف التي حاولت الدراسة تحقيقها هي ما مستوى تأثير الاغتراب الوظيفي في أداء موظفي أمانة عمان الكبرى، تكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي أمانة عمان الكبرى والبالغ عددهم (21030) موظفاً وموظفة. حيث اختيرت عينة بلغت (500) موظف وموظفة. وباستخدام النظام الإحصائي (SPSS)، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن مستوى الاغتراب الوظيفي جاء بدرجة متوسط، إضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك موظفي أمانة عمان الكبرى للاغتراب الوظيفي بالنسبة لمتغير (النوع الاجتماعي، والحالة الاجتماعية، والعمر، وعدد سنوات الخدمة) ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمتغير (المؤهل التعليمي).

أما دراسة (الثبيتي، 2008) الموسومة بـــــــــ "الاغتراب الوظيفي في المنظمات العامة بمدينة جدة"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى ظاهرة الاغتراب الوظيفي بين العاملين في المنظمات العامة بمدينة جدة، والتعرف على أسبابها ومعرفة الآثار المتوقعة لوجودها، وكذلك معرفة الطرق والأساليب التي يمكن أن تساهم في القضاء أو الحد من أثار هذه الظاهرة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم توزيع (700) استبانة على عينة عشوائية من الموظفين الحكوميين العاملين في المنظمات العامة المدنية بمدينة جدة، منها (437) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وقد توصلت الدراسة إلى أن الموظفين يتسمون باغتراب وظيفي بمستوى متوسط وبنسبة قدرها (68.8%)، وأن من أهم الأسباب المؤدية لوجود هذه الظاهرة افتقار التقارير عن العاملين للأسس الموضوعية، وأن من أهم الآثار المتوقعة لظاهرة الاغتراب الوظيفي هي كثرة الأخطاء في أداء الواجبات العملية، كما توصلت الدراسة إلى أن من أهم طرق معالجة تلك الظاهرة هي التعامل مع الموظفين بطريقة ملائمة من قبل الإدارة.

وأجرى (الصرايرة، 2005) دراسة ميدانية بعنوان "مظاهر الإحباط الوظيفي وأثرها في الاغتراب التنظيمي في المنظمات الصحية العامة في المملكة الأردنية

الهاشمية"، هدفت الدراسة إلى معرفة طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين الإحباط الوظيفي والاغتراب التنظيمي ومدى سريانها على أرض الواقع، تكون مجتمع الدراسة من (3405) طبيب وطبيبة في قطاع الصحة في (12) محافظة في المملكة الأردنية الهاشمية، وتم انتقاء عينة عشوائية من جميع المحافظات قدرت بـ (988) طبيب وطبيبة، وباستخدام النظام الإحصائي (SPSS) توصلت الدراسة إلى ارتفاع مستويات الإحباط الوظيفي والاغتراب التنظيمي، ووجود علاقة ارتباط قوية بين الإحباط الوظيفي والاغتراب التنظيمي وأيضاً علاقة تأثير معنوية بينهما، وأن هناك اختلاف في مستويات الإحباط والاغتراب باختلاف التخصصات واختلاف أماكن العمل.

وفي دراسة (الخوالدة، 2005) الموسومة بـ "أثر مصادر ضغوط العمل على الاغتراب الوظيفي في الدوائر الحكومية بمحافظات جنوب الأردن"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر مصادر ضغوط العمل على الاغتراب الوظيفي، وتكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في الدوائر الحكومية لمحافظات جنوب الأردن الثلاث (الكرك، الطفيلة، معان)، حيث اختيرت عينة بلغت (477) مفردة، وباستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن مستوى الاغتراب الوظيفي عند العاملين كان متوسط، وأنه يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية لأبعاد ضغوط العمل في الاغتراب الوظيفي، كما دلت النتائج على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين للاغتراب الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية.

وأجرى (المطرفي، 2005) دراسة بعنوان "الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء دراسة مسحية على العاملين بإدارة جوازات مكة المكرمة"، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تواجد ظاهرة الاغتراب الوظيفي بين العاملين في إدارة جوازات منطقة مكة المكرمة، ومعرفة كيف تتمثل معاناتهم والأسباب التي تؤدي إلى وجود هذه الظاهرة، شملت عينة الدراسة (100) من الضباط و(400) من الأفراد العاملين بإدارة جوازات منطقة مكة المكرمة، وتوصلت الدراسة إلى انتشار ظاهرة

الاغتراب الوظيفي بين العاملين بإدارة جوازات منطقة مكة المكرمة بمتوسط حسابي (3.178) لدى الضباط وبمتوسط حسابي (3.435) لدى الأفراد، وأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الاغتراب الوظيفي بين الأفراد والضباط، وأن الأفراد يعانون مستوى أعلى من الاغتراب الوظيفي، كما توصلت الدراسة إلى أن عدم تخصص بعض العاملين وافتقار التقارير عن العاملين للأسس الموضوعية تعد أهم سبب للاغتراب الوظيفي لدى الضباط والأفراد.

وفي دراسة (خضير وآخرون، 2000) بعنوان "البيروقراطية والاغتراب التنظيمي: دراسة تطبيقية في منظمات خدمية"، حيث هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين التركيب البيروقراطي بمتغيراته (التعقيد، المركزية، الرسمية) والاغتراب التنظيمي الذي عبرت عنه المتغيرات (فقدان القوة، فقدان المعنى، العزلة)، حيث تكون مجتمع الدراسة من مديري الإدارة الوسطى في (27) منظمة خدمية في الجمهورية العراقية. وباستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية معنوية بين المركزية والاغتراب التنظيمي واختلاف درجة الارتباط بين مقاييس الرسمية والاغتراب التنظيمي، كما توصلت إلى نتائج ارتباطية ضعيفة بين متغيرات كل من التركيب البيروقراطي (التعقيد، المركزية، الرسمية) والاغتراب التنظيمي (فقدان القوة، فقدان المعنى، العزلة).

وفي دراسة قام بها (عنوز، 1999) بعنوان "الاغتراب الوظيفي ومصادره: دراسة ميدانية حول علاقتهما ببعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية في القطاع الصحي الأردني بإقليم الشمال"، هدفت هذه الدراسة إلى بيان علاقة بعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية (الجنس، العمر، الخبرة، الراتب، الحالة الاجتماعية، القسم الذي يعمل فيه، المستشفى الذي يعمل فيه) على الشعور بالاغتراب الوظيفي للعاملين في القطاع الصحي الأردني في إقليم الشمال، تكون مجتمع الدراسة من الممرضين والممرضات القانونيين العاملين في مستشفيات وزارة الصحة الأردنية بإقليم الشمال والبالغ عددهم (380) ممرض وممرضة. حيث اختيرت عينة عشوائية بلغت

(200) ممرض وممرضة، وباستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) تم التوصل إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين (الجنس، المرتب، الحالة الاجتماعية، القسم الذي يعمل فيه) والشعور بالاغتراب، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين (العمر، الخبرة) والشعور بالاغتراب الوظيفي، وأن مستوى الشعور بالاغتراب لدى أعضاء هيئة التمريض يختلف باختلاف المستشفيات، وقد احتلت البيروقراطية المصدر الأول لهذا الشعور بالاغتراب.

وأجرى (القهيدان، 1999) دراسة بعنوان "أثر المتغيرات التنظيمية والديموغرافية على الاغتراب الوظيفي: دراسة استطلاعية للموظفين العاملين في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض"، حيث هدفت الدراسة إلى معرفة أثر المتغيرات الشخصية (العمر، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخدمة، المرتبة الوظيفية) والتنظيمية (تنوع المهارات، الاستقلالية في أداء الوظيفة، أهمية الوظيفة، هوية الوظيفة، الولاء التنظيمي) على مستوى الاغتراب الوظيفي، بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (344) موظف يعملون في عشرة أجهزة حكومية مدنية مركزية في مدينة الرياض، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الاغتراب الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة أقل من المتوسط، وأن المتغيرات الديموغرافية ليس لها علاقة واضحة مع الاغتراب الوظيفي، وأنه يوجد علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين (أهمية الوظيفة، الاستقلالية في الوظيفة، تنوع المهارات، الهوية الوظيفية، الولاء التنظيمي) ومستوى الاغتراب الوظيفي.

وقدم (عويدات، 1995) دراسة بعنوان "مظاهر الاغتراب عند معلمي المرحلة الأساسية في الأردن"، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى شيوع مظاهر الاغتراب الوظيفي لدى معلمي المرحلة الأساسية في الأردن، ومعرفة مدى وجود فروق في مظاهر الاغتراب لدى معلمي المرحلة الأساسية تعزى إلى (النوع الاجتماعي، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، الخبرة)، أجريت الدراسة على عينة عشوائية طبقية مكونة من (1683) معلماً ومعلمة موزعة على محافظات المملكة الأردنية الهاشمية، وتوصلت الدراسة إلى شيوع ظاهرة الاغتراب عند

معلمي المرحلة الأساسية في الأردن، وأن هناك نسبة عالية من أفراد العينة يتفقون بشعورهم بالظلم من حيث مستوى المعيشة مقارنة مع موظفي الدولة الذين يحملون مؤهلات علمية من نفس مستواهم العلمي، وأن التعليمات التربوية غالباً ما تفرض على المعلم إحساساً بالعزلة في كثير من الأمور.

وقدم (عمران، 1990) دراسة مقارنة بعنوان "أثر بعض المحددات النفسية على الاغتراب الشخصي والاجتماعي في مجال العمل: دراسة ميدانية"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل التي يمكن أن تؤدي إلى وجود الاغتراب وتأثير الفروق الفردية على العلاقة بين الاغتراب بأبعاده المختلفة ومسبباته، تكون مجتمع الدراسة من ثلاث مجتمعات (الأمريكي، المصري، الكويتي) وبلغ حجم العينات لها (173، 200، 107) على التوالي، وأظهرت نتائج الدراسة ارتفاع مستوى العلاقة بين المتغيرات المستقلة والاغتراب الاجتماعي أكثر منها بالنسبة للاغتراب النفسي، وأن الرجال وكبار السن وأصحاب الدخول العالية والمتزوجين كانوا أكثر اغتراباً من غيرهم.

2.2.2 الدراسات الأجنبية:

قام (Davis & Pandey, 2005) بدراسة بعنوان:

"Red Tape and public Employees: Does perceired role Dysfunction Alienate managers?"

"الروتين وموظفي القطاع العام: هل يعمل اختلال وظيفي لدور المديرين؟"، حيث اعتمدت هذه الدراسة على الأسلوب الوصفي، وهدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين النظام البيروقراطي والاغتراب الوظيفي وإحساس الموظف بالعزلة وعلاقتهما بمستوى الرضا الوظيفي، ومن أجل اختبار صحة هذه العلاقة تم الإستعانة بالبيانات الصادرة من مشروع دراسات الرئاسة الوطنية (NASD-II) في كندا، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن النظام البيروقراطي يعتبر مصدراً رئيسياً للاغتراب الوظيفي والإحساس بالعزلة، كما أن الروتين التكنولوجي في العمل يعتبر من أهم العوامل المؤدية للاغتراب الوظيفي.

وفي دراسة (Banai & Reisel, 2004) بعنوان:

"A Managerial and personal control model: predictions of work alienation and organizational commitment in hungary"

"أثر التحكم الإداري والشخصي في الاغتراب الوظيفي والالتزام التنظيمي في هنغاريا"، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير التحكم الإداري والشخصي في الاغتراب الوظيفي والالتزام التنظيمي في جمهورية هنغاريا، وقد أجريت هذه الدراسة على (395) عاملاً هنغارياً يعملون في خمس شركات مختلفة، ووضحت الدراسة أهمية النظرية والتطبيق الإداري الغربي على دولة ناشئة مثل هنغاريا، وتم اختيار نمط القيادة والخصائص الوظيفية كأداة للتحكم الإداري ومدى قدرة الفرد في التحكم كأداة شخصية للتحكم، وأوضحت نتائج الدراسة أن القيادة وخصائص الوظيفة ومدى قدرة الفرد في التحكم تؤثر في الاغتراب الوظيفي.

وأجرى (Sarros, et. al, 2002) دراسة بعنوان:

"Work alienation and organizational leadership"

"الاغتراب الوظيفي والقيادة التنظيمية"، هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير سلوك القائد (الأساليب الإنتقالية والتحويلية) وبعض عناصر التنظيم الإداري (المركزية، الرسمية) في الاغتراب الوظيفي بأبعاده (فقدان السيطرة، فقدان المعنى، الاغتراب الذاتي)، وقد اقتصرت عينة الدراسة على المديرين المفوضين والمديرين الإلزاميين العاملين في مطافي الساحل الشرقي في الولايات المتحدة الأمريكية، واستخدمت الدراسة معادلات التركيب لقياس جودة القيادة ونموذج الاغتراب الوظيفي المبنية على ردود أفعال الموظفين. وبينت النتائج أن القيادة التحويلية لها علاقة بالاغتراب الوظيفي القليل، بينما القيادة الانتقالية كانت لها علاقة أكبر بالاغتراب الوظيفي، وأن أسلوب القيادة له تأثير قوي جداً في الشعور بالاغتراب الوظيفي. وكشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ما بين عناصر التنظيم الإداري والإحساس بالإغتراب الوظيفي لدى المديرين المفوضين وبشكل أكبر من المديرين الإلزاميين كما أظهرت الدراسة أن القيادة البيروقراطية تؤثر وبشكل كبير في الاغتراب الوظيفي.

وهناك دراسة (Seidman, 1995) بعنوان:

"The Relationship Alienation Sense Of School Membership, Perception of Competence and Acadmic Achievement Among Middle School Students"

"العلاقة بين الإحساس بالاغتراب والشعور بالمسؤولية وضغوط الحياة اليومية، والتحصيل الأكاديمي بين طلبة المدارس المتوسطة"، حيث هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين إحساس الطلبة بالاغتراب وشعورهم بالمسؤولية وضغوط الحياة اليومية، والتحصيل الأكاديمي، وتكونت عينة الدراسة من (593) طالباً وطالبة كانت نسبة البيض منهم (76%) بينما كان الزنوج بنسبة (24%)، وأجاب المبحوثين على ثلاثة مقاييس هي: مقياس الانتماء للمدرسة ومقياس أحداث الحياة اليومية ومقياس إدراك الذات، وأشارت النتائج إلى أن الطلاب داخل المجموعات الثلاثة المنخفضة والمتوسطة والمرتفعة، كان بينه اختلاف بمتوسط درجاتهم على مقياس الاغتراب، ولم يتبين وجود فروق بالانتماء إلى المدرسة تعزى إلى النوع الاجتماعي، حيث أبدى الذكور إيجابية نحو المدرسة مثل الإناث، وأيضاً كان من ضمن النتائج وجود علاقة بين ضغوط الحياة اليومية وزيادة الاغتراب.

وفي دراسة (Fusillo, 1994) بعنوان:

"An Examination of Work Alienation and Job Satisfaction Among Public University Staff in Georgia"

"دراسة الاغتراب الوظيفي والرضا الوظيفي بين موظفي الجامعات العامة في جورجيا"، هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الرضا الوظيفي والاغتراب الوظيفي بين الموظفين العامين في جامعات جورجيا، وذلك من خلال استبانة تقيس (الرضا، الاغتراب، نتائج العمل، المتغيرات الديموغرافية)، على افتراض أن الموظفين اختاروا العمل في القطاع العام لأنه يحقق لهم الضمان وأنهم يعتقدون أن النجاح والإخفاق في وظائفهم نابع من مسؤولياتهم وليس من ظروف خارجية. وأوضحت نتائج الدراسة أن الاغتراب ونتائج العمل والعمر كانت أكثر تأثيراً على الرضا الوظيفي، وأشارت إلى أن الموظفين يحتاجون إلى الاستقلالية في اتخاذ القرارات للتقليل من مستوى اغترابهم، كما يحتاجون إلى فرص أكبر لإكمال تعليمهم

وتدريبهم إذا كان من ضمن اهتماماتهم، وأيضاً تحسين الاتصالات بين الموظفين ورؤسائهم.

وقدم (Kakabadse, 1987) دراسة بعنوان:

"Organizational Alienation and Job Climate: A Comparative Study and Psychological Adjustment"

"الاغتراب التنظيمي والمناخ الوظيفي: دراسة مقارنة"، هدفت الدراسة إلى بيان العلاقة بين ثلاث خصائص للبناء التنظيمي للمنظمة وهي (درجة المركزية، درجة الرسمية، درجة التخصصية) وعلاقتها ببعدين من أبعاد الاغتراب التنظيمي وهما (فقدان القوة، الاغتراب النفسي)، وذلك لدى مجموعة من العاملين في منظمات الخدمة الاجتماعية في شمال غرب انجلترا، وأظهرت نتائج الدراسة أن المنظمات التي تتسم بالمركزية والرسمية يتصف العاملون فيها بشعور فقدان القوة والاغتراب النفسي، وأن عدم إتاحة الفرصة للموظف بالمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بسياسات المنظمة والمتعلقة بتحديد المهام التي يقوم بها الفرد تؤدي إلى عدم الرضاء الوظيفي وعدم إقامة علاقات جيدة مع زملائه في العمل.

وأجرى (Calabrese & Anderson, 1986) دراسة بعنوان:

"The Public school source of stress and alienation among female teacher"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة اتجاهات الإداريين في المدارس الحكومية في الوسط الغربي في الولايات المتحدة الأمريكية نحو الشعور بالضغط والاغتراب والتحيز، وقد مثلت عينة الدراسة (76) مدرسة من مدارس حكومية في الوسط الغربي في الولايات المتحدة الأمريكية، وتوصلت الدراسة إلى أن المدرسات أكثر مواجهة وعرضة للضغط النفسي وأن المدرسات الشابات (حديثات الخبرة) يتعرضن لمخاطر الاغتراب بنسبة كبيرة، وأنه لم يكن هناك علاقة وثيقة بين الاغتراب والضغط النفسي، وأن المدرسين (الذكور والإناث) يعانون بنسبة متشابهة ومتماثلة من الاغتراب، وقد أوصت الدراسة بإجراء تغييرات إدارية من أجل تجاوز الشعور بالاغتراب والضغط بين المدرسين.

وأجرى (Hoy, et. al, 1983) دراسة بعنوان:

"Bureaucracy and Alienation: A comparative analysis"

"البيروقراطية والاغتراب: دراسة تحليلية مقارنة"، هدفت الدراسة إلى مقارنة النتائج بدراسة "أيكن وهيج" (1966) مع اختلاف البيئة التنظيمية لكل من المدرسة ومؤسسات الرعاية الاجتماعية، حيث بينت العلاقة بين متغيرين من متغيرات البناء التنظيمي وهما (درجة المركزية، ودرجة الرسمية) وعلاقتهما بنوعين من أنواع الاغتراب وهما (الاغتراب من العمل، والاغتراب في العلاقات التعبيرية لدى العاملين)، وتكون مجتمع الدراسة من (41) مدرسة في ولاية نيوجرسي الأمريكية، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الاغتراب الوظيفي لدى المدرسين أعلى منه لدى العاملين في مؤسسات الرعاية الاجتماعية، وأن المدرسين يعانون درجة عالية من الاغتراب الوظيفي في المدارس التي تتصف بدرجة عالية من الرسمية والمركزية.

وفي دراسة (Mottaz, 1981) بعنوان:

"Some determents of Work Alienation"

حيث كانت هذه الدراسة عن طبيعة ومصادر الاغتراب النفسي في العمل، وشملت (1313) موظفاً في سبع منظمات مختلفة في الولايات المتحدة الأمريكية، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الاغتراب النفسي في مجال العمل يختلف باختلاف المنظمات، بالإضافة إلى أنه يوجد جزءاً كبيراً من الاختلاف في مستوى الاغتراب الوظيفي يعود إلى خصائص الوظيفة أكثر من الخصائص الشخصية، وأشارت الدراسة إلى أنه من أجل الوصول إلى تقدير ملائم لمستوى الاغتراب لابد من اختبار كل من العلاقات الشخصية في مجال العمل، وخصائص الوظيفة، والعوامل المتعلقة بالوظيفة في كل مجال من مجالات العمل.

ملخص الدراسات السابقة وما يميز هذه الدراسة:

في ضوء الدراسات السابقة يتضح أن الباحثين قد تناولوا بالتحليل أبعاداً مختلفة للاغتراب الوظيفي لدى أفراد يؤدون وظائف متباينة في منظمات ذات خصائص تنظيمية مختلفة، بالإضافة إلى أن الدراسات أجريت في بيئات اجتماعية مختلفة، كما أن هناك توافقاً بين الدراسات السابقة على أهمية تحليل العلاقة بين مستوى الاغتراب الوظيفي والمتغيرات المتعلقة بالبناء التنظيمي للمنظمة. لذلك نجد أن كل دراسة ركزت على أبعاد محددة للاغتراب الوظيفي وحاولت تفسير علاقته بالبناء التنظيمي.

وتسعى هذه الدراسة إلى تحديد مستوى الاغتراب الوظيفي لدى الموظفين العاملين في الإدارات الحكومية بمنطقة الجوف، كما تعمل على بيان أثر بعض العوامل التنظيمية والشخصية على مستوى الاغتراب الوظيفي. وتركز الدراسة على العوامل التنظيمية التالية: (درجة الاستقلالية، المشاركة في اتخاذ القرارات، نمط القيادة أو الإشراف، الاتصال والعلاقات بين أفراد المنظمة، الثقافة التنظيمية). وعلى العوامل الشخصية التالية: (العمر، والمستوى التعليمي، والحالة الاجتماعية، والمرتبة الوظيفية).

وتختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في أنها تطبق على الموظفين المدنيين السعوديين العاملين في الإدارات الحكومية بمنطقة الجوف في المملكة العربية السعودية، حيث لم نجد أية دراسة قد تناولت موضوع الاغتراب الوظيفي في مناطق شمال المملكة العربية السعودية بما فيها منطقة الجوف، كما أنها تناولت متغيرات لم يتم تناولها في الدراسات العربية، ولم تقتصر في متغيراتها المستقلة على الخصائص الشخصية فحسب بل تعدتها إلى بعض العوامل التنظيمية لتحديد تأثيرها على مستوى الاغتراب الوظيفي لدى أفراد العينة، ومما يزيدها أهمية أنها شملت جميع الإدارات الحكومية المدنية في المنطقة بدون استثناء مما يساعد في تعميم نتائجها. ومن هنا فإن هذه الدراسة تأتي في محاولة لسد شيء من النقص العلمي في أدبيات الاغتراب العربية وإضافة للمعرفة في السلوك التنظيمي، خاصة

كما ذكرنا أن الدراسات السابقة وخصوصاً السعودية منها لم تتنـــاول المجتمـــع أو الفرضيات أو المتغيرات التي تركز عليها، ومن هنا تتميز هذه الدراسة عن غيرهـــا وتكون ذات فائدة علمية أكثر.

الفصل الثالث

المنهجية والتصميم

تضمن هذا الفصل عرضاً لمجتمع الدراسة والعينة المختارة، وأداة الدراسة وكيفية إعدادها وتطويرها، وطرق التحقق من صدقها وثباتها، والإجراءات التي أُتبعت في الدراسة ومتغيراتها، والمعالجات الإحصائية التي استخدمها الباحث للتوصل إلى النتائج.

1.3 منهجية الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي حيث تعتمد عليه أغلب الدراسات الاجتماعية ولأنه يعطي صورة واضحة ودقيقة عن الظاهرة المدروسة، وقد تضمن مسحاً مكتبياً بالرجوع إلى المراجع والمصادر الجاهزة لبناء الإطار النظري للدراسة والإطلاع على الدراسات السابقة، إلى جانب الاستطلاع الميداني لجمع البيانات بواسطة أداة الدراسة "الإستبانة" التي تم تطويرها وتوزيعها على أفراد العينة وتحليلها إحصائياً للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، من اجل تحقيق أهداف الدراسة وتقديم التوصيات في ظل ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج.

2.3 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين المدنيين السعوديين العاملين في الإدارات الحكومية المدنية بمنطقة الجوف الذين ينطبق عليهم نظام الخدمة المدنية ولوائحه التنفيذية، وتحديداً من يشغلون وظائف تخضع لسلم رواتب الموظفين العام الذي يتراوح مابين المرتبة الأولى والخامسة عشرة، وهو ما يعني استبعاد الموظفين العسكريين والفنيين والأطباء والمدرسين والقضاة حيث أن لكل منهم سلم وظيفي مختلف، وقد بلغ عدد الموظفين (5042) موظفاً تقريباً موزعين على (19) إدارة حكومية وذلك وفقاً للإحصاءات الرسمية الصادرة من إدارات شؤون الموظفين في

كل إدارة حكومية. ويبين الجدول رقم (1) توزيع مجتمع الدراسة وأعدادهم في منطقة الجوف.

جدول رقم (1)

توزيع مجتمع الدراسة وأعدادهم في منطقة الجوف

الرقم	الإدارات الحكومية	عدد الموظفين
1	إمارة منطقة الجوف	1035
2	أمانة منطقة الجوف	745
3	الإدارة العامة للتعليم	1052
4	فرع وزارة الزراعة	165
5	المصلحة العامة للجمارك	310
6	مكتب العمل	49
7	فرع وزارة الخدمة المدنية	23
8	المديرية العامة للمياه	93
9	فرع وزارة المالية	50
10	المديرية العامة للشئون الصحية	615
11	فرع وزارة الشئون الإسلامية والأوقاف والدعوة والإرشاد	180
12	فرع وزارة العدل	140
13	الرئاسة العامة لهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر	105
14	فرع هيئة التحقيق والإدعاء العام	89
15	الإدارة العامة للأحوال المدنية	41
16	الإدارة العامة للشؤون الاجتماعية	200
17	إدارة الطرق والنقل	115
18	فرع هيئة الرقابة والتحقيق	15
19	فرع وزارة التجارة والصناعة	20
-	**المجموع العام**	**5042**

المصدر: حسب مصادر إدارات شؤون الموظفين في كل إدارة حكومية.

3.3 عينة الدراسة:

تم أخذ عينة عشوائية بسيطة من جميع المـوظفين العـاملين فـي الإدارات الحكومية بمنطقة الجوف، وبنسبة (10%) من المجتمـع الأصـلي والبـالغ عـدده (5042) موظفاً حيث بلغ عددها (505) موظفين، وتم توزيع الإستبانات على عينة الدراسة حيث أسترجع منها (440) استبانة بنسبة استرجاع (87%). وبلـغ عـدد الإستبانات غير المستردة (65) استبانة بنسبة (13%) مـن مجمـوع الإسـتبانات الموزعة. وقد تم استبعاد (5) استبانات لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، وبـذلك فقد خضعت للتحليل (435) استبانة تشكل مـا نسـبته (99%) مـن الإسـتبانات المسترجعة، وما نسبته (86%) من الإستبانات الموزعة، وما نسبته (8.6%) مـن مجتمع الدراسة، وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي.

خصائص عينة الدراسة:

وفيما يلي بعض الخصائص الشخصية لعينة الدراسة كما هو موضـح فـي الجدول رقم (2).

جدول رقم (2)

الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة
العمر	29 سنة فأقل	104	%23.9
	30- 39 سنة	208	%47.8
	40- 49 سنة	97	%22.3
	50 سنة فأكثر	26	%6.0
المستوى التعليمي	ثانوية فما دون	168	%38.6
	دبلوم بعد الثانوية	110	%25.3
	جامعي	129	%29.7
	دراسات عليا	28	%6.4
الحالة الاجتماعية	متزوج	377	%86.7
	أعزب	56	%12.9
	مطلق	2	%0.5
	أرمل	0	%0.0
المرتبة الوظيفية	الخامسة فأقل	192	%44.1
	السادسة إلى العاشرة	222	%51.0
	الحادية عشر إلى الخامسة عشر	21	%4.8

يُبين الجدول رقم (2) أن الفئة العمرية (30-39) سنة قد احتلت المرتبة الأولى أكثرية بواقع (47.8%)، تلاها الفئة العمرية (29 سنة فأقل) وقد بلغت (23.9%) من أفراد عينة الدراسة، وجاءت في المرتبة الثالثة الفئة العمرية (40-49) سنة بنسبة (22.3%)، وأخيراً جاءت الفئة العمرية (50 سنة فأكثر) وقد شكلت

ما نسبته (6.0%) من أفراد عينة الدراسة، ويمكن أن نستدل من ذلــك أن غالبيــة أفراد عينة الدراسة هم من فئة الشباب من متوسطي الأعمار.

وبالإطلاع على نتائج متغير المستوى التعليمي يتبين أن نسبة (38.6%) من أفراد عينة الدراسة مستواهم التعليمي ثانوية فما دون وهي النسبة الأعلــى، مقابــل (29.7%) كانوا من حملة درجة (الشهادة الجامعية)، وأن (25.3%) كــانوا مــن حملة درجة (دبلوم بعد الثانوية) و(6.4%) كانوا من الحاصــلين علــى الدراســات العليا، مما يدل على انخفاض المستوى التعليمي لأفراد العينة.

وفيما يتعلق بمتغير الحالة الاجتماعية فقــد كانــت أعلــى نســبة لصــالح المتزوجين حيث بلغت (86.7%)، ويليها نسبة العزاب حيــث بلغــت (12.9%)، وجاءت في المرتبة الثالثة نسبة المطلقين حيث بلغت (0.5%)، في حين جاءت فــي المرتبة الأخيرة نسبة الأرمل حيث بلغت (0.0%). وهذا يشير إلى أن الاستقرار في العمل يشجع موظفي الإدارات الحكومية على الزواج، إضافة إلى أن نســبة (70%) من أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين (30) إلى أكثر من (50) سنة وهي من الفئات العمرية المتقدمة والتي لابد أن تكون من المتزوجين.

وفيما يتعلق بمتغير المرتبة الوظيفية فقد شــكل المــوظفين ذوي المراتــب الوظيفية (السادسة إلى العاشرة) النسبة الأعلى حيث بلغــت (51.0%)، تــلا ذلــك الموظفين من ذوي المراتب (الخامسة فأقل) بنســبة (44.1%)، وأخيــراً حصــل الموظفين الذين كانت مراتبهم (الحادية عشر إلى الخامســة عشــر) علــى نســبة (4.8%) من أفراد العينة.

4.3 أداة الدراسة:

بعد أن تم الرجوع للأدب النظري والاعتماد على الأدبيات والدراسات السابقة واستشارة ذوي الخبرة والاختصاص تم تطوير وبناء استبانة لقياس أثــر العوامــل التنظيمية والشخصية على الاغتراب الوظيفي لــدى مــوظفي الإدارات الحكوميــة

بمنطقة الجوف، وأجريت عليها التعديلات اللازمة لكي تناسب أهداف الدراسة، وقد تم تقسيم الاستبانة والمبينة في الملحق (أ) إلى ثلاثة أجزاء وهي:

الجزء الأول: يتعلق بجمع البيانات الشخصية لأفراد العينة ويشمل أربعة متغيرات وفقاً للترتيب الآتي: (العمر، والمستوى التعليمي، والحالة الاجتماعية، والمرتبة الوظيفية).

الجزء الثاني: ويتكون من (24) فقرة لقياس متغير الدراسة المستقل (العوامل التنظيمية) ويتضمن خمسة أبعاد فرعية والمتمثلة في (درجة الاستقلالية، المشاركة في اتخاذ القرارات، نمط القيادة أو الإشراف، الاتصال والعلاقات بين أفراد المنظمة، الثقافة التنظيمية)، وقد تم الاسترشاد في بناء وتطوير هذا الجزء بالاطلاع على دراسات كل من (الكنعان 2008؛ القهيدان 1999؛ الخشالي والتميمي 2009؛ الحقباني 1998).

الجزء الثالث: ويتضمن هذا الجزء (24) فقرة لقياس متغير الدراسة التابع (الاغتراب الوظيفي) وأبعاده المتمثلة في (انعدام القوة أو العجز، انعدام المعنى، انعدام المعايير، الانعزال الاجتماعي، الاغتراب النفسي)، وقد تم الاستعانة في تصميم وتطوير هذا الجزء بمقاييس دراسات كل من (العطار 2010؛ الكنعان 2008).

وقد تم تدرج الإجابة عن كل فقرة من فقرات الاستبانة ضمن مقياس "ليكرت" (Likert) للخيارات المتعددة الذي يحتسب أوزان تلك الفقرات بطريقة خماسية على النحو الآتي: الخيار موافق جداً ويمثل (5 درجات)، وموافق ويمثل (4 درجات)، وغير متأكد ويمثل (3 درجات)، وغير موافق ويمثل (درجتين)، وغير موافق إطلاقاً ويمثل (درجة واحدة). ويوضح الجدول رقم (3) متغيرات الدراسة والفقرات التي تقيس كل متغير.

جدول رقم (3)

متغيرات الدراسة وأرقام الفقرات التي تقيسها

المتغير	المتغير الفرعي	أرقام الفقرات
العوامل التنظيمية	درجة الاستقلالية	1 - 5
	المشاركة في اتخاذ القرارات	6 - 9
	نمط القيادة أو الإشراف	10- 14
	الاتصال والعلاقات بين أفراد المنظمة	15- 20
	الثقافة التنظيمية	21- 24
الاغتراب الوظيفي	انعدام القوة (العجز)	1 - 5
	انعدام المعنى	6 - 10
	انعدام المعايير	11- 14
	الانعزال الاجتماعي	15- 19
	الاغتراب النفسي	20- 24

5.3 صدق أداة الدراسة:

تم عرض الإستبانة على عدد من المحكمين من أساتذة الإدارة وغيرهم من أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة أنظر الملحق (ب)، للتحقق من مدى صدق فقرات الأداة ومعرفة مدى ملائمة ووضوح وصلاحية الفقرات لقياس متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، ومدى انتماء فقرات الإستبانة للبعد الذي خصص لقياسه، وقد تم الأخذ بملاحظات المحكمين حيث أعيد صياغة بعض الفقرات في ضوء الملاحظات، وتم إجراء التعديلات المطلوبة بشكل يحقق التوازن بين مضامين الأداة في فقراتها حتى تظهر بصورة تخدم أغراض الدراسة.

6.3 ثبات أداة الدراسة:

تم استخراج معامل الاتساق الداخلي لأداة الدراسة بالاعتماد على معامل الثبات "كرونباخ ألفا" (Cronbach's Alpha) لكل متغير من متغيرات الدراسة

بجميع أبعاده، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (4) حيث يلاحظ أن قيم معامل الثبات لجميع متغيرات الدراسة مرتفعة حيث بلغت قيمة معامل الثبات لفقرات الاستبانة كافة (ألفا =0.84) وهي نسبة عالية ومقبولة لأغراض البحث العلمي كونها أعلى من النسبة المقبولة (60%) (سيكاران، 1998) مما يدل على الثبات والاستقرار والاتساق.

جدول رقم (4)

قيمة معامل الثبات (الاتساق الداخلي) لكل متغير من متغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	البعد	الفقرات	كرونباخ ألفا
المتغير المستقل	درجة الاستقلالية	1- 5	0.77
(العوامل التنظيمية)	المشاركة في اتخاذ القرارات	6- 9	0.88
	نمط القيادة أو الإشراف	10- 14	0.82
	الاتصال والعلاقات بين أفراد المنظمة	15- 20	0.85
	الثقافة التنظيمية	21- 24	0.81
	الكلي	1- 24	0.94
المتغير التابع	انعدام القوة (العجز)	1 - 5	0.79
(الاغتراب الوظيفي)	انعدام المعنى	6 - 10	0.85
	انعدام المعايير	11- 14	0.74
	الانعزال الاجتماعي	15- 19	0.69
	الاغتراب النفسي	20- 24	0.83
	الكلي	1- 24	0.93
-	الكلي لجميع فقرات الاستبانة	1- 48	0.84

7.3 المعالجة الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها تم استخدام أساليب الإحصـــاء الوصفي والتحليلي وذلك بالاعتماد على الرزمة الإحصائية (Statistical Package for Social Sciences) (SPSS)، وفيما يلــي عــرض للأســاليب الإحصــائية المستخدمة:

١. مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures) وذلــك لوصف خصائص عينة الدراسة اعتماداً على التكرارات والنســب المئويــة، ومن أجل الإجابة عن أسئلة الدراسة ومعرفــة الأهميــة النســبية باســتخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
٢. تحليــل الانحــدار المتعــدد (Multiple Regression Analysis) وذلــك لاختبار فرضيات أثر العوامل التنظيمية والشخصية على الاغتراب الوظيفي، ولمعرفة أي المتغيرات المستقلة أشد تأثيراً على المتغير التابع في الدراسة.
٣. تحليل الانحدار المتدرج (Stepwise Multiple Regression Analysis) لاختبار دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ بالمتغير التابع.

8.3 حدود الدراسة:

قد لا تخلو الدراسة من بعض المحددات والمعوقات التي تعتــرض طريــق الباحث، وهذا لا يقلل من أهمية الدراسة وما توصلت إليه من نتائج وتوصيات بــل على العكس فكل دراسة تعتبر مهمة في الزمان والمكان اللذين أجريت فيهما وحسب الإمكانيات التي توفرت للباحث، ولهذه الدراسة بعض المحددات وهي:

المحدد الزماني: ويتمثل في الفترة التي تم فيها إجراء الدراسة وتوزيــع الاســتبانة وذلك خلال العام الدراسي (2010-2011).

المحدد المكاني : ويتمثل في جميع الإدارات الحكومية المدنية بمنطقة الجــوف دون سواها من مناطق المملكة العربية الســعودية، ويشــمل (19) إدارة حكوميــة تــم توضيحها في الجدول رقم (1).

المحدد البشري: ويتمثل في جميع الموظفين المدنيين السعوديين العاملين في الإدارات الحكومية المدنية بمنطقة الجوف في المملكة العربية السعودية، والذين يشغلون وظائف تخضع لسلم رواتب الموظفين العام الذي يتراوح مابين المرتبة الأولى والخامسة عشرة.

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

1.4 عرض النتائج:

تم الاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات التي تشمل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع أبعاد الدراسة المستقلة والتابعة والفقرات المكونة لكل بعد، وقد تم مراعاة أن يدرج المقياس المستخدم في الدراسة كما يلي: موافق جداً (5)، موافق (4)، غير متأكد (3)، غير موافق (2)، غير موافق إطلاقاً (1). واعتماداً على ما تقدم فإن قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة، سيتم التعامل معها على النحو التالي:

مُرتفع	**مُتوسط**	**مُنخفض**
(3.5 فما فوق)	(2.5– 3.49)	(2.49 فأقل)

وبناءً على ذلك فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر من (3.5) فيكون مستوى تصورات المبحوثين مرتفعاً، وهذا يعني موافقة أفراد العينة على الفقرات، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي (2.5–3.49) فإن مستوى التصورات متوسط، وإذا كان المتوسط الحسابي أقل من (2.49) فيكون مستوى التصورات منخفضاً.

1.1.4 الإجابة عن أسئلة الدراسة:

السؤال الأول: ما مستوى الاغتراب الوظيفي لـــدى مــوظفي الإدارات الحكوميـــة بمنطقة الجوف في المملكة العربية السعودية؟

جدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الاغتراب الوظيفي لدى موظفي الإدارات الحكومية بمنطقة الجوف

الرقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
1	انعدام القوة (العجز)	2.27	0.82	5	منخفض
2	انعدام المعنى	2.30	0.91	4	منخفض
3	انعدام المعايير	2.38	0.92	3	منخفض
4	الانعزال الاجتماعي	2.43	0.83	2	منخفض
5	الاغتراب النفسي	2.48	0.94	1	منخفض
-	مستوى الاغتراب الوظيفي	2.39	0.74	-	منخفض

يتضح من الجدول رقم (5) أن مستوى الاغتراب الوظيفي لـــدى المـــوظفين العاملين في الإدارات الحكومية بمنطقة الجوف جـــاء بدرجـــة منخفضـــة، إذ بلـــغ المتوسط الحسابي (2.39) والانحراف المعياري (0.74)، وقد جاءت جميع أبعـــاد الاغتراب الوظيفي بدرجة منخفضة، واحتل بُعد الاغتراب النفسي المرتبـــة الأولـــى كأعلى درجة في مستوى الاغتراب بالنسبة للأبعاد الأخرى وذلك بمتوسط حســـابي (2.48) وانحراف معياري (0.94)، تلاه بُعد الانعزال الاجتماعي بمتوسط حســـابي (2.43) وانحراف معياري (0.83)، وجاء في المرتبة الثالثة بُعد انعـــدام المعـــايير بمتوسط حسابي (2.38) وانحراف معياري (0.92)، وجاء بُعـــد انعـــدام المعنـــى بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.30) وانحراف معيـــاري (0.91) وجـــاء فـــي

المرتبة الأخيرة الأقل اغترابا بُعد انعدام القوة (العجز) بمتوسط حسابي (2.27) وانحراف معياري (0.82). ويعود السبب في انخفاض مستوى الاغتراب الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة ما يتعلق بطبيعة منطقة الجوف كونها من المناطق غير الكبيرة والمزدحمة كمنطقة الرياض ومدينة جدة حيث يتباعد أفراد المجتمع في هذه المناطق نظراً للكثافة السكانية والذين هم في الغالب من خارج المنطقة، كما تزداد ضغوط العمل عليهم بحكم أهمية المناطق التي يعملون فيها، وهذا ما تختلف به منطقة الجوف حيث تقل فيها ضغوط العمل ويتميز سكانها بالبساطة في التعامل وتيسير الإجراءات والتغاضي عن بعض الأنظمة، والتآلف والتقارب الواضح بين سكانها غير الكثيرين والذين يعودون إلى عشائر وأُسر متآلفة ومتعارفة فيما بينها تحت عادات وتقاليد متمسك بها وثقافة واحدة.

وفيما يلي عرضاً تفصيلياً للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الموظفين على فقرات أبعاد متغير الاغتراب الوظيفي كل على حده:

جدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات موظفي الإدارات الحكومية في منطقة الجوف نحو انعدام القوة (العجز)

تسلسل الفقرات	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
1	أشعر أن الفشل هو نتاج كل ما أقوم به داخل التنظيم.	2.14	1.03	4	منخفض
2	أعجز عن التكيف مع ظروف العمل داخل التنظيم.	2.12	1.06	5	منخفض
3	أشعر أن قدرتي على العطاء داخل التنظيم محدودة.	2.38	1.22	2	منخفض
4	أشعر بعدم الرضا عن نتائج الأعمال التي أقوم بها.	2.24	1.09	3	منخفض
5	أشعر أن تحقيق الأهداف داخل التنظيم صعبة الحصول.	2.47	1.18	1	منخفض
–	المتوسط الحسابي العام	2.27	0.82	–	منخفض

يتضح من الجدول رقم (6) أن تصورات موظفي الإدارات الحكومية في منطقة الجوف نحو انعدام القوة (العجز) كبُعد من أبعاد الاغتراب الوظيفي جاءت بدرجة منخفضة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.27) والانحراف المعياري (0.82)، وقد حصلت فقرات بُعد انعدام القوة جميعها على درجات منخفض، وقد جاءت الفقرة (5) (أشعر أن تحقيق الأهداف داخل التنظيم صعبة الحصول) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.47) وانحراف معياري (1.18)، في حين جاءت الفقرة (2) (أعجز عن التكيف مع ظروف العمل داخل التنظيم) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.12) وانحراف معياري (1.06)، ويدل ذلك على أن الموظفين العاملين في الإدارات الحكومية في منطقة الجوف لديهم درجة منخفضة من انعدام القوة والعجز في أداء أعمالهم، وأنهم متكيفون مع ظروف العمل ويشعرون بالنجاح في أداء أعمالهم والرضا عن نتائجها.

جدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات موظفي الإدارات الحكومية في منطقة الجوف نحو انعدام المعنى

تسلسل الفقرات	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
6	أشعر أنه ليست لي أيّة أهمية أو دور في هذه المنظمة.	2.08	1.05	5	منخفض
7	أشعر أن ما أؤمن به من أهداف تتعارض مع أهداف المنظمة.	2.41	1.13	2	منخفض
8	أشعر بفراغ كبير في بيئة العمل.	2.26	1.15	4	منخفض
9	أشعر أن ما يجري حولي غامض وغير واضح ولا يساعدني على اتخاذ قرار معين.	2.47	1.23	1	منخفض
10	أشعر بعدم وجود الرغبة الدافعة للعمل.	2.31	1.20	3	منخفض
–	المتوسط الحسابي العام	2.30	0.91	–	منخفض

يتضح من الجدول رقم (7) أن تصورات موظفي الإدارات الحكومية في منطقة الجوف نحو انعدام المعنى كبُعد من أبعاد الاغتراب الوظيفي جاءت بدرجة منخفضة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.30) والانحراف المعياري (0.91)، وقد حصلت فقرات بُعد انعدام المعنى جميعها على درجات منخفض، وقد جاءت الفقرة (9) (أشعر أن ما يجري حولي غامض وغير واضح ولا يساعدني على اتخاذ قرار معين) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.47) وانحراف معياري (1.23)، في حين جاءت الفقرة (6) (أشعر أنه ليست لي أيّة أهمية أو دور في هذه المنظمة) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.08) وانحراف معياري (1.05)، ويدل ذلك على أن الموظفين العاملين في الإدارات الحكومية في منطقة الجوف لديهم درجة منخفضة من انعدام المعنى داخل منظماتهم، وأنهم يشعرون بأهمية وجودهم في منظماتهم ومدى الدور الذي يقومون به في انجاز ونجاح المنظمة، لذلك فهم لا يشعرون بفراغ كبير في بيئة العمل ولديهم الرغبة الدافعة للعمل والإنتاج.

جدول رقم (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات موظفي الإدارات الحكومية في منطقة الجوف نحو انعدام المعايير

تسلسل الفقرات	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
11	أشعر أن تحقيق المصلحة الذاتية يفوق كل اعتبار.	2.39	1.26	3	منخفض
12	أشعر أن المنظمة التي أنتمي لها غير عادلة في تطبيق القوانين التنظيمية.	2.58	1.32	1	متوسط
13	أشعر أن اللجوء للوسائل غير المشروعة أمر مطلوب لتحقيق الأهداف.	2.14	1.17	4	منخفض
14	أشعر أن كل عمل صحيح أُنجزه هو خطأ من وجهة نظر بعض الموظفين.	2.40	1.19	2	منخفض
-	المتوسط الحسابي العام	2.38	0.92	-	منخفض

يتضح من الجدول رقم (8) أن تصورات موظفي الإدارات الحكومية في منطقة الجوف نحو انعدام المعايير كبُعد من أبعاد الاغتراب الوظيفي جاءت بدرجة منخفضة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.38) والانحراف المعياري (0.92)، وقد حصلت فقرات بُعد انعدام المعايير على درجات منخفض ماعدا واحدة كانت بدرجة متوسط، وقد جاءت الفقرة (12) (أشعر أن المنظمة التي أنتمي لها غير عادلة في تطبيق القوانين التنظيمية) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.58) وانحراف معياري (1.32)، في حين جاءت الفقرة (13) (أشعر أن اللجوء للوسائل غير المشروعة أمر مطلوب لتحقيق الأهداف) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.14) وانحراف معياري (1.17)، وهذا يدلنا على أن الموظفين العاملين في الإدارات الحكومية في منطقة الجوف لديهم درجة منخفضة من انعدام المعايير في مجتمع منظماتهم، وأنهم يحترمون في تعاملهم مع بعضهم البعض السلوكيات

المتعارف عليها ويتبادلون الثقة فيما بينهم وبذلك فهم يحققون أهدافهم دون الحاجة إلى اللجوء إلى السلوكيات الخاطئة في العمل والتعامل.

جدول رقم (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات موظفي الإدارات الحكومية في منطقة الجوف نحو الانعزال الاجتماعي

تسلسل الفقرات	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
15	أشعر بالرغبة في العمل وحيداً دون تدخل الآخرين.	3.05	1.39	1	متوسط
16	أرغب في إغلاق الباب أثناء عملي والبقاء بمفردي في الإدارة.	2.24	1.20	4	منخفض
17	لا أميل إلى تكوين علاقات صداقة ضمن محيط العمل.	1.96	1.01	5	منخفض
18	أشعر بالراحة عندما أكون بعيداً عن محيط العمل.	2.88	1.30	2	متوسط
19	أعتقد أن اللقاء خارج مكان العمل للموظفين أمر غير ضروري.	2.49	1.22	3	منخفض
-	المتوسط الحسابي العام	2.43	0.83	-	منخفض

يتضح من الجدول رقم (9) أن تصورات موظفي الإدارات الحكومية في منطقة الجوف نحو الانعزال الاجتماعي كبُعد من أبعاد الاغتراب الوظيفي جاءت بدرجة منخفضة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.43) والانحراف المعياري (0.83)، وقد حصلت فقرات بُعد الانعزال الاجتماعي على درجات متفاوتة بين منخفض ومتوسط، وقد جاءت الفقرة (15) (أشعر بالرغبة في العمل وحيداً دون تدخل الآخرين) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.05) وانحراف معياري (1.39)، في حين جاءت الفقرة (17) (لا أميل إلى تكوين علاقات صداقة ضمن محيط العمل) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (1.96) وانحراف معياري (1.01)، ويدل ذلك

على أن الموظفين العاملين في الإدارات الحكومية في منطقة الجوف لـديهم درجة منخفضة من الانعزال الاجتماعي في منظماتهم، وأنهم يرتبطـون بعلاقـات جيـدة ضمن محيط العمل وأيضاً خارج مكان العمل، كما أنهم يرغبون فـي أداء أعمـالهم بشكل جماعي بعيداً عن الانفراد والعزلة.

جدول رقم (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات موظفي الإدارات الحكومية في منطقة الجوف نحو الاغتراب النفسي

تسلسل الفقرات	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
20	أشعر أني مُجبر على أداء العمل الذي أقوم بـه وليس لي حق الاختيار.	2.62	1.32	2	متوسط
21	أشعر أن العمل الذي أقوم به مُملاً وليس فيه أيّة متعة ويجب التخلص منه.	2.28	1.13	4	منخفض
22	أشعر أني مُستبعد ومعزول عن العاملين داخـل المنظمة.	2.00	1.01	5	منخفض
23	أشعر أن هناك فراغ كبير بين ما أتمنـاه وبـين الواقع الفعلي داخل المنظمة.	2.88	1.35	1	متوسط
24	أشعر أني مُستبعد عن كل تغيير يحصل داخـل المنظمة.	2.60	1.25	3	متوسط
–	المتوسط الحسابي العام	2.48	0.94	–	منخفض

يتضح من الجدول رقم (10) أن تصورات موظفي الإدارات الحكومية فـي منطقة الجوف نحو الاغتراب النفسي كبُعد من أبعاد الاغتـراب الـوظيفي جـاءت بدرجة منخفضة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.48) والانحراف المعيـاري (0.94)، وقد حصلت فقرات بُعد الاغتراب النفسي على درجـات متفاوتـة بـين مـنخفض ومتوسط، وقد جاءت الفقرة (23) (أشعر أن هناك فراغ كبير بين ما أتمنـاه وبـين الواقع الفعلي داخل المنظمة) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.88) وانحراف

معياري (1.35)، في حين جاءت الفقرة (22) (أشعر أني مُستبعد ومعزول عن العاملين داخل المنظمة) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.00) وانحراف معياري (1.01)، ويشير ذلك إلى أن الموظفين العاملين في الإدارات الحكومية في منطقة الجوف لديهم درجة منخفضة من الاغتراب النفسي في منظماتهم، وأنهم يرتاحون في أداء أعمالهم ويشعرون بالمتعة فيها بعيداً عن الملل، كما أنهم يعملون في بيئة عمل مفتوحة للتواصل فيما بينهم وغير معزولين عن بعضهم البعض.

السؤال الثاني: ما مستوى تصورات الموظفين العاملين في الإدارات الحكومية بمنطقة الجوف في المملكة العربية السعودية نحو العوامل التنظيمية؟

جدول رقم (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات الموظفين العاملين في الإدارات الحكومية بمنطقة الجوف نحو العوامل التنظيمية

الرقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
1	درجة الاستقلالية	3.73	0.71	2	مرتفع
2	المشاركة في اتخاذ القرارات	3.28	1.06	5	متوسط
3	نمط القيادة أو الإشراف	3.50	0.92	3	مرتفع
4	الاتصال والعلاقات بين أفراد المنظمة	3.78	0.81	1	مرتفع
5	الثقافة التنظيمية	3.44	0.92	4	متوسط
-	العوامل التنظيمية	3.57	0.74	-	مرتفع

يتضح من نتائج الجدول رقم (11) أن مستوى تصورات الموظفين العاملين في الإدارات الحكومية بمنطقة الجوف نحو العوامل التنظيمية جاءت بدرجة مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.57) والانحراف المعياري (0.74)، وقد احتل بُعد

الاتصال والعلاقات بين أفراد المنظمة المرتبة الأولى كأعلى مستوى في تصـــورات الموظفين بالنسبة للأبعاد الأخرى وذلك بمتوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري (0.81)، تلاه بُعد درجة الاستقلالية بمتوسط حسابي (3.73) وانحـــراف معيـــاري (0.71)، وجاء في المرتبة الثالثة بُعد نمط القيادة أو الإشـــراف بمتوســـط حســـابي (3.50) وانحراف معياري (0.92) ، وفي المرتبة الرابعة جاء بُعد الثقافة التنظيمية بمتوسط حسابي (3.44) وانحراف معياري (0.92)، وأخيراً جاء بُعد المشاركة في اتخاذ القرارات بمتوسط حسابي بلغ (3.28) وانحراف معياري (1.06).

وفيما يلي عرضاً تفصيلياً للمتوسطات الحســـابية والانحرافـــات المعياريـــة لإجابات الموظفين على فقرات أبعاد متغير العوامل التنظيمية كل على حده:

جدول رقم (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات موظفي الإدارات الحكومية في منطقة الجوف نحو درجة الاستقلالية

تسلسل الفقرات	محتوى الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
1	يتاح لي الحرية في الكيفية التي أنجز بها أعمالي.	3.82	1.07	3	مرتفع
2	أمتلك الحرية الكافية في اتخاذ القرارات التي تتعلق بعملي.	3.44	1.22	5	متوسط
3	أشعر بدرجة عالية من المسؤولية عن عملي دون تدخل الآخرين.	4.01	1.12	1	مرتفع
4	أقوم بتأدية معظم المهام الموكولة لي دون الاعتماد على رؤسائي.	3.82	0.99	2	مرتفع
5	أشعر باستقلالية كبيرة في أداء عملي.	3.58	1.17	4	مرتفع
-	المتوسط الحسابي العام	3.73	0.81	-	مرتفع

يتضح من الجدول رقم (12) أن تصورات موظفي الإدارات الحكومية في منطقة الجوف نحو درجة الاستقلالية كبُعد من أبعاد العوامل التنظيمية جاءت بدرجة مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.73) والانحراف المعياري (1.81)، وقد حصلت فقرات بُعد درجة الاستقلالية على درجات مرتفع ماعدا واحدة كانت بدرجة متوسط، وقد جاءت الفقرة (3) (أشعر بدرجة عالية من المسؤولية عن عملي دون تدخل الآخرين) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.01) وانحراف معياري (1.12)، في حين جاءت الفقرة (2) (أمتلك الحرية الكافية في اتخاذ القرارات التي تتعلق بعملي) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.44) وانحراف معياري (1.22)، ويدل ذلك على أن الموظفين العاملين في الإدارات الحكومية بمنطقة الجوف لديهم استقلالية مرتفعة في أداء أعمالهم، وأنهم يشعرون بدرجة عالية من المسؤولية عن أعمالهم دون تدخل من الآخرين، كما أنهم يعطون الحرية الكافية لإنجاز أعمالهم دون الاعتماد أو الرجوع إلى رؤسائهم.

جدول رقم (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات موظفي الإدارات الحكومية في منطقة الجوف نحو المشاركة في اتخاذ القرارات

تسلسل الفقرات	محتوى الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
6	أشارك في وضع إجراءات العمل الجديدة في الإدارة التي أعمل بها .	3.29	1.28	2	متوسط
7	أشارك في وضع سياسات العمل الجديدة في الإدارة التي أعمل بها.	3.01	1.29	4	متوسط
8	يتاح لي المشاركة في الاجتماعات الخاصة بخطط العمل.	3.15	1.27	3	متوسط
9	يمكن لي المشاركة في القرارات التي تخص عملي.	3.68	1.13	1	مرتفع
-	المتوسط الحسابي العام	3.28	1.06	-	متوسط

يتضح من الجدول رقم (13) أن تصورات موظفي الإدارات الحكومية في منطقة الجوف نحو المشاركة في اتخاذ القرارات كبُعد من أبعاد العوامل التنظيمية جاءت بدرجة متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.28) والانحراف المعياري (1.06)، وقد حصلت فقرات بُعد المشاركة في اتخاذ القرارات على درجات متوسط ماعدا واحدة كانت بدرجة مرتفع، وقد جاءت الفقرة (9) (يمكن لي المشاركة في القرارات التي تخص عملي) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري (1.13)، في حين جاءت الفقرة (7) (أشارك في وضع سياسات العمل الجديدة في الإدارة التي أعمل بها) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.01) وانحراف معياري (1.29)، وهذا يدل على أن الموظفين العاملين في الإدارات الحكومية بمنطقة الجوف يتاح لهم المشاركة في اتخاذ القرارات التي تخص إداراتهم بدرجة متوسطة، وأن إداراتهم تسمح لهم بالمشاركة في اجتماعات خطط العمل وتمكنهم من المشاركة في وضع سياسات الأعمال الجديدة إلى الحد المتوسط.

جدول رقم (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات موظفي الإدارات الحكومية في منطقة الجوف نحو نمط القيادة أو الإشراف

تسلسل الفقرات	محتوى الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
10	يفوض رؤسائي قدر كبير من سلطاتهم وصلاحياتهم للموظفين.	3.12	1.22	5	متوسط
11	يتيح رؤسائي للموظفين حرية التعبير عن آرائهم واقتراحاتهم.	3.74	1.13	1	مرتفع
12	يتيح رؤسائي للموظفين أداء أعمالهم بالأسلوب المفضل لهم دون تدخل مباشر منهم.	3.45	1.19	4	متوسط
13	أؤدي عملي دون أن يكون هناك رقابة شديدة ومباشرة علي من رؤسائي.	3.51	1.24	3	مرتفع
14	يشجع رؤسائي روح المبادأة والتجديد.	3.67	1.24	2	مرتفع
-	المتوسط الحسابي العام	3.50	0.92	-	مرتفع

يتضح من الجدول رقم (14) أن تصورات موظفي الإدارات الحكومية في منطقة الجوف نحو نمط القيادة أو الإشراف كبُعد من أبعاد العوامل التنظيمية جاءت بدرجة مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.50) والانحراف المعياري (0.92)، وقد حصلت فقرات بُعد نمط القيادة أو الإشراف على درجات متفاوتة بين متوسط ومرتفع، وقد جاءت الفقرة (11) (يتيح رؤسائي للموظفين حرية التعبير عن آرائهم واقتراحاتهم) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (1.13)، في حين جاءت الفقرة (10) (يفوض رؤسائي قدر كبير من سلطاتهم وصلاحياتهم للموظفين) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.12) وانحراف معياري (1.22)، ويدل ذلك على أن الموظفين العاملين في الإدارات الحكومية بمنطقة الجوف يعملون تحت إدارة نمط قيادي مُرضي ومناسب لهم، حيث يمكنهم رؤسائهم من التعبير عن آرائهم واقتراحاتهم ويشجعون فيهم روح المبادأة والتجديد

في العمل، كما أنهم يؤدون أعمالهم بالأسلوب المفضل لهم دون أن يكون هناك رقابة شديدة عليهم من قبل رؤسائهم.

جدول رقم (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات موظفي الإدارات الحكومية في منطقة الجوف نحو الاتصال والعلاقات بين أفراد المنظمة

تسلسل الفقرات	محتوى الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
15	يتاح للفرد في دائرتي حرية الاتصال وتبادل المعلومات عبر المستويات والوحدات المختلفة.	3.58	1.07	5	مرتفع
16	يتخاطب الموظفون في دائرتي ويتحادثون في أمور العمل بشكل واضح وميسر.	3.88	1.06	2	مرتفع
17	تعمل دائرتي في ظل نظام اتصال مفتوح متاح لجميع الموظفين.	3.55	1.16	6	مرتفع
18	يعمل الموظفون في الإدارة التي أعمل بها كفريق عمل واحد.	3.77	1.12	4	مرتفع
19	تتسم علاقات العمل بالود والاحترام المتبادل بين الموظفين.	4.09	0.92	1	مرتفع
20	تسود الثقة المتبادلة العلاقات بين الموظفين في الإدارة التي أعمل بها.	3.82	1.06	3	مرتفع
-	المتوسط الحسابي العام	3.78	0.81	-	مرتفع

يتضح من الجدول رقم (15) أن تصورات موظفي الإدارات الحكومية في منطقة الجوف نحو الاتصال والعلاقات بين أفراد المنظمة كبُعد من أبعاد العوامل التنظيمية جاءت بدرجة مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.78) والانحراف المعياري (0.81)، وقد حصلت فقرات بُعد الاتصال والعلاقات بين أفراد المنظمة جميعها على درجات مرتفع، وقد جاءت الفقرة (19) (تتسم علاقات العمل بالود والاحترام المتبادل بين الموظفين) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.09)

وانحراف معياري (0.92)، في حين جاءت الفقرة (15) (يتاح للفرد في دائرتي حرية الاتصال وتبادل المعلومات عبر المستويات والوحدات المختلفة) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.58) وانحراف معياري (1.07)، ويشير ذلك إلى أن الموظفين العاملين في الإدارات الحكومية بمنطقة الجوف يتمتعون بعلاقات ودية جيدة وثقة متبادلة فيما بينهم أثناء العمل، كما أن إداراتهم سهلت عن طريق وسائل الاتصال المختلفة عملية التخاطب والاتصال فيما بينهم لإنجاز مهام العمل دون أن يكون هناك عوائق تذكر.

جدول رقم (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات موظفي الإدارات الحكومية في منطقة الجوف نحو الثقافة التنظيمية

تسلسل الفقرات	محتوى الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
21	تتسم أهداف الإدارة التي أعمل بها بالوضوح لجميع الموظفين.	3.79	1.12	1	مرتفع
22	تتسم الإدارة التي أعمل بها بتكريم وتحفيز المبدعين فيها.	2.99	1.34	4	متوسط
23	لدى العاملين في الإدارة منظومة قيم واعتقادات ومدركات مشتركة حول العمل.	3.39	1.02	3	متوسط
24	توجد مرونة في الأنظمة والتعليمات في الإدارة التي أعمل بها بما يخدم مصلحة العمل.	3.59	1.11	2	مرتفع
-	المتوسط الحسابي العام	3.44	0.92	-	متوسط

يتضح من الجدول رقم (16) أن تصورات موظفي الإدارات الحكومية في منطقة الجوف نحو الثقافة التنظيمية كبُعد من أبعاد العوامل التنظيمية جاءت بدرجة متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.44) والانحراف المعياري (0.92)، وقد حصلت فقرات بُعد الثقافة التنظيمية على درجات متفاوتة بين متوسط ومرتفع، وقد

جاءت الفقرة (21) (تتسم أهداف الإدارة التي أعمل بها بالوضوح لجميع الموظفين) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.79) وانحراف معياري (1.12)، في حين جاءت الفقرة (22) (تتسم الإدارة التي أعمل بها بتكريم وتحفيز المبدعين فيها) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.99) وانحراف معياري (1.34)، ويدل ذلك على أن لدى الإدارات الحكومية بمنطقة الجوف ثقافة تنظيمية متوسطة، وأن الموظفون راضون عن بعض ثقافات منظماتهم كمرونة الأنظمة والتعليمات في إداراتهم، والعمل ضمن إدارات تتسم أهدافها بالوضوح.

2.1.4 اختبار فرضيات الدراسة:

قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة، تم إجراء اختبارات معامل تضخم التباين، والتباين المسموح به ومعامل الالتواء وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار وذلك على النحو التالي:

تم التأكد من عدم وجود ارتباط عالي (Multicollinarity) بين المتغيرات التنظيمية المستقلة باستخدام اختبار معامل تضخم التباين (VIF) (Variance Inflation Factor) واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل متغير من المتغيرات التنظيمية المستقلة مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (VIF) للقيمة (10) وقيمة اختبار التباين المسموح (Tolerance) أكبر من (0.05) وتم التأكد من إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution) باحتساب معامل الالتواء (Skewness) مراعين في ذلك أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء تقل عن (1)، والجدول رقم (17) يبين نتائج هذه الاختبارات:

جدول رقم (17)

اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء

المتغيرات المستقلة	معامل التباين VIF	التباين المسموح Tolerance	الالتواء Skewness
درجة الاستقلالية	2.75	0.57	0.67
المشاركة في اتخاذ القرارات	1.78	0.67	0.40
نمط القيادة أو الإشراف	2.58	0.77	0.66
الاتصال والعلاقات بين أفراد المنظمة	1.95	0.84	0.79
الثقافة التنظيمية	1.87	0.83	0.47

من الجدول رقم (17) نلاحظ أن قيم اختبار معامل تضخم التباين (VIF) لجميع أبعاد متغير العوامل التنظيمية المستقل تقل عن (10) وتتراوح ما بين (1.78 – 2.75)، وأن قيم اختبار التباين المسموح به (Tolerance) تراوحت ما بين (0.57 – 0.84) ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود ارتباط عالي (Multicollinarity) بين أبعاد متغير العوامل التنظيمية المستقل. وقد تم التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي باحتساب معامل الالتواء (Skewness) حيث كانت القيم أقل من (1).

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للعوامل التنظيمية (درجة الاستقلالية، المشاركة في اتخاذ القرارات، نمط القيادة، الاتصال والعلاقات بين أفراد المنظمة، الثقافة التنظيمية) مجتمعة على الاغتراب الوظيفي لدى موظفي الإدارات الحكومية بمنطقة الجوف في المملكة العربية السعودية.

جدول رقم (18)

نتائج تحليل التباين للانحدار(Analysis Of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى

المتغير التابع	المصدر	قيمة R^2 معامل التحديد	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الاغتراب الوظيفي	الانحدار	0.19	45.085	5	9.017	*19.998	0.000
	الخطأ		193.437	429	0.451		
	المجموع		238.522	434			

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول رقم (18) صلاحية النموذج لاختبار فرضية الدراسة الرئيسية الأولى، نظراً لمعنوية قيمة (F) المحسوبة البالغة (19.99) على مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) وبدلالة إحصائية بلغت (0.000) ودرجات حرية (5، 429)، كما تشير النتائج إلى أن متغير العوامل التنظيمية بأبعاده يفسر ما مقداره (19%) من التباين في مستوى الاغتراب الوظيفي لدى الموظفين العاملين في الإدارات الحكومية، وبناء على ذلك نستطيع اختبار فرضية الدراسة على النحو التالي:

جدول رقم (19)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر العوامل التنظيمية على مستوى الاغتراب الوظيفي لدى موظفي الإدارات الحكومية بمنطقة الجوف

أبعاد المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة (t)	الدلالة الإحصائية
درجة الاستقلالية	0.101-	0.050	0.110-	1.996-	*0.047
المشاركة في اتخاذ القرارات	0.085-	0.039	0.123-	2.166-	*0.031
نمط القيادة أو الإشراف	0.015-	0.064	0.059-	0.830-	*0.407
الاتصال والعلاقات بين أفراد المنظمة	0.189-	0.059	0.029-	0.429-	*0.668
الثقافة التنظيمية	0.217-	0.046	0.271-	4.741-	0.000

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (19) ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار قيم (t) أن ثلاثة من أبعاد العوامل التنظيمية وهي (الثقافة التنظيمية، المشاركة في اتخاذ القرارات، درجة الاستقلالية) ذات تأثير سالب ودال إحصائياً في مستوى الاغتراب الوظيفي لدى موظفي الإدارات الحكومية بمنطقة الجوف، بدلالة معاملات (Beta) لهذه الأبعاد كما تظهر في الجدول، وبدلالة قيم (t) المحسوبة والتي بلغت (-1.996، -2.166، -4.741) على التوالي، كما يتضح من نتائج الجدول عدم وجود أثر دال إحصائياً لأبعاد العوامل التنظيمية (نمط القيادة أو الإشراف، الاتصال والعلاقات بين أفراد المنظمة) في مستوى الاغتراب الوظيفي. وبناءً على ما سبق فإننا نرفض الفرضية الصفرية جزئياً على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للعوامل التنظيمية (الثقافة التنظيمية، المشاركة في اتخاذ القرارات، درجة الاستقلالية) مجتمعة على الاغتراب الوظيفي لدى موظفي الإدارات الحكومية بمنطقة الجوف في المملكة العربية السعودية.

ومن خلال النتائج الإحصائية التي ظهرت في الجـدول رقـم (19) يمكـن اختبار وتفسير الفرضيات الفرعية على النحو التالي:

الفرضية الفرعية الأولى: - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مسـتوى الدلالـة ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة الاستقلالية على الاغتراب الوظيفي لـدى مـوظفي الإدارات الحكومية بمنطقة الجوف في المملكة العربية السعودية.

نلاحظ من الجدول رقم (19) أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مسـتوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة الاستقلالية على الاغتـراب الـوظيفي لـدى مـوظفي الإدارات الحكومية بمنطقة الجوف في المملكة العربية السعودية، بدلالـة قيمـة (t) المحسوبة والتي بلغت (-1.996) وبدلالة إحصائية (0.047)، كما تبين من خـلال قيمة (B) والتي بلغت (-0.101)، وقيمة (Beta) والتي بلغت (-0.110) أن هناك قوة تأثيرية لدرجة الاستقلالية في الاغتراب الوظيفي، فكلما زادت درجة الاستقلالية كلما قلت مشاعر الاغتراب الوظيفي لدى موظفي الإدارات الحكومية بمنطقة الجوف والعكس، وتفسير ذلك أنه كلما قلت حرية الفرد في الكيفية التي ينجز بهـا أعمالـه وكلما نقصت الحرية المتاحة له في انجاز الأعمال المنوطة به كلما شعر بفقدان القوة والعجز في أداء عمله، ويشير ذلك إلى أن الوظيفـة إذا صـممت بشـكل يميزهـا بالاستقلالية فإن ذلك سيقلل من شعور الفرد بالاغتراب الوظيفي.

وحسب قاعدة القرار ترفض الدراسة الفرضية الصـفرية وتقبـل الفرضـية البديلة لها، أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة الاستقلالية على الاغتراب الوظيفي لدى موظفي الإدارات الحكومية بمنطقة الجوف في المملكة العربية السعودية.

الفرضية الفرعية الثانية: - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مسـتوى الدلالـة ($\alpha \leq 0.05$) للمشاركة في اتخاذ القرارات على الاغتراب الوظيفي لـدى مـوظفي الإدارات الحكومية بمنطقة الجوف في المملكة العربية السعودية.

نلاحظ من الجدول رقم (19) أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مسـتوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمشاركة في اتخاذ القرارات على الاغتراب الـوظيفي لـدى

موظفي الإدارات الحكومية بمنطقة الجوف في المملكة العربية السعودية، بدلالة قيمة (t) المحسوبة والتي بلغت (−2.166) وبدلالة إحصائية (0.031)، كما تبين من خلال قيمة (B) والتي بلغت (−0.085)، وقيمة (Beta) والتي بلغت (−0.123) أن هناك قوة تأثيرية للمشاركة في اتخاذ القرارات في الاغتراب الوظيفي، فكلما زادت المشاركة في اتخاذ القرارات كلما قلت مشاعر الاغتراب الوظيفي لدى موظفي الإدارات الحكومية بمنطقة الجوف والعكس، وتفسير ذلك أن إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات وخاصة التي تتعلق بأعمالهم والاستماع إلى آرائهم وأفكارهم واقتراحاتهم يزيد من حريتهم في اختيار طرق العمل، وحريتهم في استخدام قدراتهم ومهاراتهم الشخصية لأداء المهام والواجبات، ورفع الروح المعنوية لديهم مما يقلل من شعورهم بالاغتراب الوظيفي.

وحسب قاعدة القرار ترفض الدراسة الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة لها، أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمشاركة في اتخاذ القرارات على الاغتراب الوظيفي لدى موظفي الإدارات الحكومية بمنطقة الجوف في المملكة العربية السعودية.

الفرضية الفرعية الثالثة: – لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لنمط القيادة (الإشراف) على الاغتراب الوظيفي لدى موظفي الإدارات الحكومية بمنطقة الجوف في المملكة العربية السعودية.

نلاحظ من الجدول رقم (19) أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لنمط القيادة (الإشراف) على الاغتراب الوظيفي لدى موظفي الإدارات الحكومية بمنطقة الجوف في المملكة العربية السعودية، بدلالة قيمة (t) المحسوبة والتي بلغت (−0.830) وبدلالة إحصائية (0.407)، كما تبين من خلال قيمة (B) والتي بلغت (−0.015)، وقيمة (Beta) والتي بلغت (−0.059) أنه لا يوجد قوة تأثيرية لنمط القيادة (الإشراف) في الاغتراب الوظيفي.

وحسب قاعدة القرار تقبل الدراسة الفرضية الصفرية بعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لنمط القيادة (الإشراف) على الاغتراب

الوظيفي لدى موظفي الإدارات الحكومية بمنطقة الجوف في المملكة العربية السعودية.

الفرضية الفرعية الرابعة: - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاتصال والعلاقات بين أفراد المنظمة على الاغتراب الوظيفي لدى موظفي الإدارات الحكومية بمنطقة الجوف في المملكة العربية السعودية.

نلاحظ من الجدول رقم (19) أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاتصال والعلاقات بين أفراد المنظمة على الاغتراب الوظيفي لدى موظفي الإدارات الحكومية بمنطقة الجوف في المملكة العربية السعودية، بدلالة قيمة (t) المحسوبة والتي بلغت (-0.429) وبدلالة إحصائية (0.668)، كما تبين من خلال قيمة (B) والتي بلغت (-0.189)، وقيمة (Beta) والتي بلغت (-0.029) أنه لا يوجد قوة تأثيرية للاتصال والعلاقات بين أفراد المنظمة في الاغتراب الوظيفي.

وحسب قاعدة القرار تقبل الدراسة الفرضية الصفرية بعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاتصال والعلاقات بين أفراد المنظمة على الاغتراب الوظيفي لدى موظفي الإدارات الحكومية بمنطقة الجوف في المملكة العربية السعودية.

الفرضية الفرعية الخامسة: - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية على الاغتراب الوظيفي لدى موظفي الإدارات الحكومية بمنطقة الجوف في المملكة العربية السعودية.

نلاحظ من الجدول رقم (19) أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية على الاغتراب الوظيفي لدى موظفي الإدارات الحكومية بمنطقة الجوف في المملكة العربية السعودية، بدلالة قيمة (t) المحسوبة والتي بلغت (-4.741) وبدلالة إحصائية (0.000)، كما تبين من خلال قيمة (B) والتي بلغت (-0.217)، وقيمة (Beta) والتي بلغت (-0.271) أن هناك قوة تأثيرية للثقافة التنظيمية في الاغتراب الوظيفي، فكلما ارتفعت الثقافة التنظيمية كلما

قلت مشاعر الاغتراب الوظيفي لدى موظفي الإدارات الحكومية بمنطقة الجوف والعكس، وتفسير ذلك أنه كلما كانت ثقافة المنظمة عالية حيث تتجه في صالح الموظفين وتراعي ظروفهم وحاجاتهم، مثل تكريم وتحفيز المبدعين ومرونة الأنظمة والتعليمات ووضوح الأهداف، وترتكز على التعاون بين الإدارة والعاملين وتقوية القيم والاعتقادات المشتركة بين العاملين حول العمل، فإن ذلك يولد الرضا لدى العاملين والانسجام فيما بينهم وبين ثقافة المنظمة، مما يقلل من شعورهم بالاغتراب الوظيفي.

وحسب قاعدة القرار ترفض الدراسة الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة لها، أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية على الاغتراب الوظيفي لدى موظفي الإدارات الحكومية بمنطقة الجوف في المملكة العربية السعودية.

جدول رقم (20)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي للتنبؤ بمستوى الاغتراب الوظيفي من خلال أبعاد (العوامل التنظيمية) كمتغير مستقل

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
الثقافة التنظيمية	0.16	4.741-	0.000
المشاركة في اتخاذ القرارات	0.17	2.166-	0.031
درجة الاستقلالية	0.18	1.996-	0.047

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

عند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لتحديد أهمية كل بعُد من أبعاد العوامل التنظيمية على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر العوامل التنظيمية وهي (الثقافة التنظيمية، المشاركة في اتخاذ القرارات، درجة الاستقلالية)، على الاغتراب الوظيفي لدى موظفي الإدارات الحكومية بمنطقة

الجوف، فإنه يتضح من الجدول رقم (20) والذي يبين ترتيب دخول أبعاد العوامل التنظيمية في معادلة الانحدار أن بُعد الثقافة التنظيمية قد احتل المرتبة الأولى حيث فسر ما مقداره (16.3%) من التباين في المتغير التابع، تلاه بُعد المشاركة في اتخاذ القرارات حيث فسر مع بُعد الثقافة التنظيمية (17.9%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً بُعد درجة الاستقلالية حيث فسر مع البعدين السابقين ما مقداره (18.9%) من التباين في المتغير التابع.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للعوامل الشخصية (العمر، والمستوى التعليمي، والحالة الاجتماعية، والمرتبة الوظيفية) على الاغتراب الوظيفي لدى موظفي الإدارات الحكومية بمنطقة الجوف في المملكة العربية السعودية.

جدول رقم (21)

نتائج تحليل التباين للانحدار(Analysis Of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية

المتغير التابع	المصدر	قيمة R^2 معامل التحديد	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الاغتراب الوظيفي	الانحدار		8.179	4	2.045		
	الخطأ	0.034	230.343	430	0.536	*3.817	0.005
	المجموع		238.522	434			

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول رقم (21) صلاحية النموذج لاختبار فرضية الدراسة الرئيسية الثانية، نظراً لمعنوية قيمة (F) المحسوبة البالغة (3.817) على مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) وبدلالة إحصائية بلغت (0.005) ودرجات حرية (4، 430)، كما تشير النتائج إلى أن متغير العوامل الشخصية بأبعاده يفسر ما مقداره (3%) من

التباين في مستوى الاغتراب الوظيفي لدى الموظفين العاملين في الإدارات الحكومية، وبناء على ذلك نستطيع اختبار فرضية الدراسة على النحو التالي:

جدول رقم (22)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر العوامل الشخصية على مستوى الاغتراب الوظيفي لدى موظفي الإدارات الحكومية بمنطقة الجوف

أبعاد المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة (t)	الدلالة الإحصائية
العمر	0.068-	0.051	0.089-	1.698-	*0.090
المستوى التعليمي	0.019-	0.041	0.006-	0.105-	*0.917
الحالة الاجتماعية	0.097	0.106	0.068	1.419	*0.157
المرتبة الوظيفية	0.204-	0.061	0.160-	3.369-	0.001

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (22) ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار قيم (t) أن أحد أبعاد العوامل الشخصية وهو (المرتبة الوظيفية) ذا تأثير سالب ودال إحصائياً في مستوى الاغتراب الوظيفي لدى موظفي الإدارات الحكومية بمنطقة الجوف، بدلالة معامل (Beta) لهذا البعد كما يظهر في الجدول، وبدلالة قيمة (t) المحسوبة والتي بلغت (3.369-) وبدلالة إحصائية (0.001)، كما يتضح من نتائج الجدول عدم وجود أثر دال إحصائياً لأبعاد العوامل الشخصية (العمر، والمستوى التعليمي، والحالة الاجتماعية) في مستوى الاغتراب الوظيفي. وبناءً على ما سبق فإننا نرفض الفرضية الصفرية جزئياً على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأحد أبعاد العوامل الشخصية وهو (المرتبة الوظيفية) على الاغتراب الوظيفي لدى موظفي الإدارات الحكومية بمنطقة الجوف في المملكة العربية السعودية. ومن خلال النتائج

الإحصائية التي ظهرت في الجدول رقم (22) يمكن اختبار وتفسير الفرضيات الفرعية على النحو التالي:

الفرضية الفرعية الأولى: - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للعمر على الاغتراب الوظيفي لدى موظفي الإدارات الحكومية بمنطقة الجوف في المملكة العربية السعودية.

نلاحظ من الجدول رقم (22) أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للعمر على الاغتراب الوظيفي لدى موظفي الإدارات الحكومية بمنطقة الجوف في المملكة العربية السعودية، بدلالة قيمة (t) المحسوبة والتي بلغت (1.698-) وبدلالة إحصائية (0.090)، كما تبين من خلال قيمة (B) والتي بلغت (0.068-)، وقيمة (Beta) والتي بلغت (0.089-) أنه لا يوجد قوة تأثيرية للعمر في الاغتراب الوظيفي.

وحسب قاعدة القرار تقبل الدراسة الفرضية الصفرية بعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للعمر على الاغتراب الوظيفي لدى موظفي الإدارات الحكومية بمنطقة الجوف في المملكة العربية السعودية.

الفرضية الفرعية الثانية: - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمستوى التعليمي على الاغتراب الوظيفي لدى موظفي الإدارات الحكومية بمنطقة الجوف في المملكة العربية السعودية.

نلاحظ من الجدول رقم (22) أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمستوى التعليمي على الاغتراب الوظيفي لدى موظفي الإدارات الحكومية بمنطقة الجوف في المملكة العربية السعودية، بدلالة قيمة (t) المحسوبة والتي بلغت (0.105-) وبدلالة إحصائية (0.917)، كما تبين من خلال قيمة (B) والتي بلغت (0.019-)، وقيمة (Beta) والتي بلغت (0.006-) أنه لا يوجد قوة تأثيرية للمستوى التعليمي في الاغتراب الوظيفي.

وحسب قاعدة القرار تقبل الدراسة الفرضية الصفرية بعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمستوى التعليمي على الاغتراب

الوظيفي لدى موظفي الإدارات الحكومية بمنطقة الجوف في المملكة العربية السعودية.

الفرضية الفرعية الثالثة: - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للحالة الاجتماعية على الاغتراب الوظيفي لدى موظفي الإدارات الحكومية بمنطقة الجوف في المملكة العربية السعودية.

نلاحظ من الجدول رقم (22) أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للحالة الاجتماعية على الاغتراب الوظيفي لدى موظفي الإدارات الحكومية بمنطقة الجوف في المملكة العربية السعودية، بدلالة قيمة (t) المحسوبة والتي بلغت (1.419) وبدلالة إحصائية (0.157)، كما تبين من خلال قيمة (B) والتي بلغت (0.097)، وقيمة (Beta) والتي بلغت (0.068) أنه لا يوجد قوة تأثيرية للحالة الاجتماعية في الاغتراب الوظيفي.

وحسب قاعدة القرار تقبل الدراسة الفرضية الصفرية بعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للحالة الاجتماعية على الاغتراب الوظيفي لدى موظفي الإدارات الحكومية بمنطقة الجوف في المملكة العربية السعودية.

الفرضية الفرعية الرابعة: - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمرتبة الوظيفية على الاغتراب الوظيفي لدى موظفي الإدارات الحكومية بمنطقة الجوف في المملكة العربية السعودية.

نلاحظ من الجدول رقم (22) أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمرتبة الوظيفية على الاغتراب الوظيفي لدى موظفي الإدارات الحكومية بمنطقة الجوف في المملكة العربية السعودية، بدلالة قيمة (t) المحسوبة والتي بلغت (3.369-) وبدلالة إحصائية (0.001)، كما تبين من خلال قيمة (B) والتي بلغت (0.204-)، وقيمة (Beta) والتي بلغت (0.160-) أن هناك قوة تأثيرية للمرتبة الوظيفية في الاغتراب الوظيفي، فكلما قلت المرتبة الوظيفية كلما زادت مشاعر الاغتراب الوظيفي لدى موظفي الإدارات الحكومية بمنطقة الجوف

والعكس، وتفسير ذلك أن المرتبة الوظيفية مرتبطة بزيادة الدخل المادي من الوظيفة وزيادة الفرص بتلقي الامتيازات الوظيفية وكذلك تحقق المرتبة الوظيفية قــدراً مــن المكانة الاجتماعية، مما يجعل ارتفاعها يقلل من الشعور بالاغتراب الوظيفي.

وحسب قاعدة القرار ترفض الدراسة الفرضية الصــفرية وتقبــل الفرضــية البديلة لها، أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عنــد مســتوى الدلالــة $(\alpha \leq 0.05)$ للمرتبة الوظيفية على الاغتراب الوظيفي لدى موظفي الإدارات الحكوميــة بمنطقــة الجوف في المملكة العربية السعودية.

2.4 مناقشة النتائج:

فيما يلي مناقشة النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

1- أن مستوى الاغتراب الوظيفي لدى الموظفين العاملين في الإدارات الحكومية بمنطقة الجوف جاء بدرجة منخفضة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.39) والانحراف المعياري (0.74)، وقد جاءت جميع أبعاد الاغتراب الوظيفي بدرجة منخفضة، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للأبعاد ما بين (2.48-2.27) وكان ترتيبها تنازلياً كما يلي: (الاغتراب النفسي، الانعزال الاجتماعي، انعدام المعايير، انعدام المعنى، انعدام القوة أو العجز)، وتشير هذه النتيجة إلى انخفاض الشعور بالاغتراب الوظيفي لدى موظفي الإدارات الحكومية بمنطقة الجوف، حيث تختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (العطار، 2010) والتي بينت أن مستوى الاغتراب الوظيفي لدى موظفي مراكز الوزارات الأردنية جاء بدرجة متوسط، واختلفت أيضاً مع نتيجة دراسة (العسال، 2009) والتي بينت أن هناك مستوى متوسط من الاغتراب الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن، كما تختلف مع نتيجة دراسة (أبو حماد، 2008) والتي بينت أن مستوى الاغتراب الوظيفي لموظفي أمانة عمان الكبرى جاء بدرجة متوسط، كما اختلفت مع نتيجة دراسة (الصرايرة، 2005) والتي بينت أن هناك ارتفاع لمستويات الاغتراب التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الصحية الأردنية العامة، واختلفت أيضاً مع نتيجة دراسة (المطرفي، 2005) والتي بينت انتشار ظاهرة الاغتراب الوظيفي بين ضباط وأفراد إدارة جوازات منطقة مكة المكرمة، كما تختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الخوالدة، 2005) والتي بينت وجود مستوى متوسط من الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في الدوائر الحكومية لمحافظات جنوب الأردن.

2- يمكن إرجاع انخفاض مستوى الاغتراب الوظيفي لدى أفراد العينة واختلاف هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة إلى أمرين: أولاً ما يتعلق بالاختلاف مع الدراسات السعودية حيث يعزى ذلك إلى ما يتعلق بطبيعة منطقة الجوف كونها من المناطق غير الكبيرة والمزدحمة كمنطقة الرياض ومدينة جدة، حيث يتباعد أفراد

المجتمع في هذه المناطق نظراً للكثافة السكانية والذين هم في الغالب مـــن خــــارج المنطقة كما تزداد ضغوط العمل عليهم بحكم أهمية المناطق التي يعملون فيها، وهذا ما تختلف به منطقة الجوف حيث تقل فيها ضغوط العمل ويتميز سكانها بالبساطة في التعامل وتيسير الإجراءات والتغاضي عن بعــض الأنظمـــة، والتـــآلف والتقـــارب الواضح بين سكانها غير الكثيرين والذين يعودون إلى عشائر وأُسر متآلفة ومتعارفة فيما بينها تحت عادات وتقاليد متمسك بها. ثانياً ما يتعلق بالاختلاف مع الدراســـات الأردنية وهو ما تتمتع به الإدارات الحكومية في المملكة العربية السعودية من حيث وجود الضمانات الوظيفية والظروف المادية العالية، والمستوى الجيد من المكآفـــات والبدلات وكفاية الراتب، مما يوجد لدى الموظفين نوع من الرضـــا عـــن وظـــائفهم ومنظماتهم ويزيد من ارتباطهم بالعمل، إضافة إلى ما صدر في هـــذا العـــام الـــذي أجريت فيه الدراسة من أوامر ملكية كريمة في شتى المجالات تصب فـــي صـــالح المواطن وتحسين معيشته وتهيئ له سبل رغد العيش.

3- أن مستوى تصورات الموظفين العاملين في الإدارات الحكومية بمنطقة الجوف نحو العوامل التنظيمية جاءت بدرجة مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.57) والانحراف المعياري (0.74)، وقد احتل بُعد (الاتصال والعلاقات بين أفراد المنظمة) المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة كأعلى مستوى في تصورات الموظفين بالنسبة للأبعاد الأخرى وذلك بمتوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري (0.81)، ويمكن تفسير ذلك بأن الموظفين العاملين في الإدارات الحكومية بمنطقة الجوف لا يعانون من صعوبة الاتصال والتخاطب فيما بينهم أثناء العمل، وأنه يوجد لديهم الثقة المتبادلة والفرصة الكاملة لتكوين العلاقات الودية بينهم، تلا ذلك بُعد (درجة الاستقلالية) بدرجة مرتفعة وذلك بمتوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (0.71)، ويمكن تفسير ذلك بأن موظفي الإدارات الحكومية بمنطقة الجوف لا يعانون من قلة شعورهم بالاستقلالية في أداء أعمالهم، ويعود هذا الأمر إلى أن قياداتهم لا تحرص على الرقابة الشديدة والمباشرة للعاملين بصورة تحد من حرية الموظف، كما أنهم يعطون الحرية الكافية لإنجاز أعمالهم دون الاعتماد أو الرجوع

إلى رؤسائهم مما عزز من شعورهم بالاستقلالية في أعمالهم، وجاء في المرتبة الثالثة بُعد (نمط القيادة أو الإشراف) بدرجة مرتفعة وذلك بمتوسط حسابي (3.50) وانحراف معياري (0.92)، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن القيادات في الإدارات الحكومية بمنطقة الجوف لا تحرص على أسلوب العمل المركزي وتحرص على التشجيع والتفويض في أعمالها الإدارية، كما أنها تبتعد عن ممارسة الرقابة الشديدة على موظفيها مما زاد من رضا الموظفين عن الأنماط القيادية التي ترأسهم، وفي المرتبة الرابعة جاء بُعد (الثقافة التنظيمية) بدرجة متوسطة وذلك بمتوسط حسابي (3.44) وانحراف معياري (0.92)، ويمكن تفسير ذلك بأن لدى الإدارات الحكومية بمنطقة الجوف ثقافة تنظيمية متوسطة، وأن الموظفون راضون عن بعض ثقافات منظماتهم كمرونة الأنظمة والتعليمات في إداراتهم، والعمل ضمن إدارات تتسم أهدافها بالوضوح، وأخيراً جاء بُعد (المشاركة في اتخاذ القرارات) بدرجة متوسطة وذلك بمتوسط حسابي (3.28) وانحراف معياري (1.06)، ويمكن تفسير ذلك بأن الموظفين العاملين في الإدارات الحكومية بمنطقة الجوف يتاح لهم المشاركة في اتخاذ القرارات التي تخص إداراتهم بدرجة متوسطة، وأن إداراتهم تسمح لهم بالمشاركة في اجتماعات خطط العمل وتمكنهم من المشاركة في وضع سياسات الأعمال الجديدة إلى الحد المتوسط.

4- أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للعوامل التنظيمية (الثقافة التنظيمية، المشاركة في اتخاذ القرارات، درجة الاستقلالية) مجتمعة على الاغتراب الوظيفي لدى موظفي الإدارات الحكومية بمنطقة الجوف، نظراً لمعنوية قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (19.998) وبدلالة إحصائية (0.000)، وقد فسرت هذه الأبعاد مجتمعة ما مقداره (19%) من التباين في مستوى الاغتراب الوظيفي، واحتل بُعد الثقافة التنظيمية المرتبة الأولى بدلالة قيمة (t) المحسوبة والتي بلغت (-4.741) وبدلالة إحصائية (0.000)، حيث فسر ما مقداره (16.3%) من التباين في مستوى الاغتراب الوظيفي، فكلما ارتفعت الثقافة التنظيمية كلما قلت مشاعر الاغتراب الوظيفي والعكس، وتفسير ذلك أنه كلما كانت

ثقافة المنظمة عالية حيث تتجه في صالح الموظفين وتراعي ظروفهم وحاجاتهم، مثل تكريم وتحفيز المبدعين ومرونة الأنظمة والتعليمات ووضوح الأهداف، وترتكز على التعاون بين الإدارة والعاملين وتقوية القيم والاعتقادات المشتركة بين العاملين حول العمل، فإن ذلك يولد الرضا لدى العاملين والانسجام فيما بينهم وبين ثقافة المنظمة، مما يقلل من شعورهم بالاغتراب الوظيفي. تلا ذلك بُعد المشاركة في اتخاذ القرارات بدلالة قيمة (t) المحسوبة والتي بلغت(−2.166) وبدلالة إحصائية (0.031)، حيث فسر مع بُعد الثقافة التنظيمية ما مقداره (17.9%) من التباين في مستوى الاغتراب الوظيفي، فكلما زادت المشاركة في اتخاذ القرارات كلما قلت مشاعر الاغتراب الوظيفي والعكس، وتفسير ذلك أن إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات وخاصة التي تتعلق بأعمالهم والاستماع إلى آرائهم وأفكارهم واقتراحاتهم يزيد من حريتهم في اختيار طرق العمل، وحريتهم في استخدام قدراتهم ومهاراتهم الشخصية لأداء المهام والواجبات، ورفع الروح المعنوية لديهم مما يقلل من شعورهم بالاغتراب الوظيفي، ويتفق ذلك مع نتائج دراسة (المطرفي، 2005) ودراسة (الكنعان، 2008) ودراسة (Kakabadse, 1987) ودراسة (Hoy, et. al, 1983) والتي توصلت إلى أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات تؤدي إلى انخفاض شعورهم بالاغتراب الوظيفي. وجاء ثالثاً بُعد درجة الاستقلالية بدلالة قيمة (t) المحسوبة والتي بلغت (−1.996) وبدلالة إحصائية (0.047)، حيث فسر مع البعدين السابقين ما مقداره (18.9%) من التباين في مستوى الاغتراب الوظيفي، فكلما زادت درجة الاستقلالية كلما قلت مشاعر الاغتراب الوظيفي والعكس، وتفسير ذلك أنه كلما قلت حرية الفرد في الكيفية التي ينجز بها أعماله وكلما نقصت الحرية المتاحة له في انجاز الأعمال المنوطة به كلما شعر بفقدان القوة والعجز في أداء عمله، ويشير ذلك إلى أن الوظيفة إذا صممت بشكل يميزها بالاستقلالية فإن ذلك سيقلل من شعور الفرد بالاغتراب الوظيفي، ويتفق ذلك مع نتائج دراسة (الكنعان، 2008) ودراسة (القهيدان، 1999) ودراسة (Fusillo, 1994) والتي توصلت إلى

أن ارتفاع درجة الاستقلالية في العمل لدى الموظفين تؤدي إلى انخفاض شعورهم بالاغتراب الوظيفي.

5- تبين من النتائج عدم وجود أثر دال إحصائياً لأبعاد العوامل التنظيمية (نمط القيادة أو الإشراف، الاتصال والعلاقات بين أفراد المنظمة) على الاغتراب الوظيفي لدى موظفي الإدارات الحكومية بمنطقة الجوف، حيث كانت قيمة (t) المحسوبة، والدلالات الإحصائية، وقيمة (Beta) لهذه العوامل غير دالة إحصائياً، ولا تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (Banai & Reisel, 2004) ودراسة (Sarros, et. al, 2002) والتي توصلت إلى أن ارتفاع مستوى الرضا لدى الموظفين عن الأنماط القيادية التي ترأسهم يؤدي إلى انخفاض شعورهم بالاغتراب الوظيفي.

6- أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأحد العوامل الشخصية وهو (المرتبة الوظيفية) على الاغتراب الوظيفي لدى موظفي الإدارات الحكومية بمنطقة الجوف، بدلالة قيمة (t) المحسوبة والتي بلغت (-3.369) وبدلالة إحصائية (0.001)، وقد فسر هذا البُعد ما مقداره (3%) من التباين في مستوى الاغتراب الوظيفي، فكلما ارتفعت المرتبة الوظيفية قل الشعور بالاغتراب الوظيفي والعكس، ويعزى ذلك إلى أن المرتبة الوظيفية مرتبطة بزيادة الدخل المادي من الوظيفة وزيادة الفرص بتلقي الامتيازات الوظيفية وكذلك تحقق المرتبة الوظيفية قدراً من المكانة الاجتماعية مما يجعل ارتفاعها يقلل من الشعور بالاغتراب الوظيفي، ولا تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (القهيدان، 1999) الذي أشار إلى عدم وجود علاقة بين متغير (المرتبة الوظيفية) ومستوى الاغتراب الوظيفي.

7- تبين من النتائج عدم وجود أثر دال إحصائياً لأبعاد العوامل الشخصية (العمر، والمستوى التعليمي، والحالة الاجتماعية) على مستوى الاغتراب الوظيفي، حيث كانت قيمة (t) المحسوبة، والدلالات الإحصائية، وقيمة (Beta) لهذه العوامل غير دالة إحصائياً، وتتفق هذه النتائج مع التي توصل إليها (الكنعان، 2008) حيث أشار إلى أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الشخصية (العمر، المستوى التعليمي) ومستوى الاغتراب الوظيفي وأن الاختلافات بين أفراد عينة

الدراسة في كل من هذه العوامل الشخصية ليس له تـأثير يـذكر علـى مسـتوى الاغتراب الوظيفي، كما تتفق مع نتائج دراسة (عنوز، 1999) والذي أشار إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين (الحالة الاجتماعيـة) والشـعور بـالاغتراب الوظيفي، كما تتفق مع نتائج دراسة (القهيدان، 1999) الذي أشار إلى عدم وجـود علاقة بين المتغيرات (المؤهل التعليمي، الحالة الاجتماعيـة) ومسـتوى الاغتـراب الوظيفي، كما أشار إلى وجود علاقة ضعيفة بين المتغيرات (العمر، عـدد سـنوات الخبرة) ومستوى الاغتراب الوظيفي، وتختلف هذه النتائج مـع دراسـة (عمـران، 1990) والتي توصلت إلى أن كبار السن والمتزوجين أكثر ميلاً للشعور بالاغتراب الوظيفي من غيرهم.

3.4 التوصيات:

يمكن تقديم التوصيات التالية في ضوء النتائج السابقة:

1. التوجه من قبل رؤساء الإدارات الحكومية بمنطقة الجوف إلى تعزيـز بيئـة العمل المناسبة للموظفين والاستمرار في التحسينات الوظيفية والمزايا المادية والعينية لهم وإزالة المعوقات الإدارية عنهم.
2. العمل على تهيئة الثقافة السائدة في المنظمة لتنسجم مـع توجهـات وميـول العاملين فيها، وإحلال ثقافة تنظيمية مُرضية داخل الإدارات الحكومية ترتكز على التعاون بين الإدارة والعاملين وتلائم ظروف وحاجات العاملين فيها.
3. إتاحة الفرصة للموظفين في المشاركة في اتخاذ القـرارات وخاصـة تلـك المتعلقة بأعمالهم والاستماع إلى آرائهم وأفكارهم واقتراحـاتهم ممـا يرفـع الروح المعنوية لديهم ويجعلهم أيضاً أكثر قبولاً وتجاوباً مع هذه القرارات.
4. إعطاء الموظفين استقلالية أكبر في أعمالهم، وتصميم الوظائف بحيث تتمتـع بقدر من المرونة سواء في أداء العمل نفسه أو في تحديد الطريقة التي يراها الموظف أنها تلائمه أكثر في أدائه لعمله.

5. إجراء المزيد من الدراسات والبحوث المستقبلية حول واقع شعور الموظفين بالاغتراب الوظيفي في القطاعات الحكومية الأخرى (العسكرية، الصحية، التعليمية) ومحاولة مقارنتها مع القطاع الخاص.
6. دراسة عوامل أخرى تؤثر على مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي مثل (نمط شخصية الموظف، طبيعة المنظمة التي يعمل فيها، الروتين، الاحتياجات المادية والاجتماعية) وغيرها من العوامل المؤثرة.

قائمة المراجع

أ- المراجع العربية:

إبراهيم، محمد. (1993). "**الإدارة في الإسلام**"، الدار السودانية للكتب: الخرطوم.

الأحمدي، حنان عبدالرحيم. (2001). "الاستقلالية المهنية للأطباء العاملين في مستشفيات مدينة الرياض: دراسة تطبيقية"، **المجلة العربية للعلوم الإدارية**، المجلد (8)، العدد (3) يناير، ص (315-344).

اسكندر، نبيل رمزي. (1988). "**الاغتراب وأزمة الإنسان المعاصر**"، دار المعارف الجامعية: الإسكندرية.

البكر، محمد بن عبدالله. (2008). "تحليل أثر العوامل التنظيمية والشخصية في اعتبار الذات في بيئة العمل"، **دورية الإدارة العامة**، المجلد(48)، العدد(1)، ص(1).

الثبيتي، محمد وادع. (2008). "**الاغتراب الوظيفي في المنظمات العامة بمدينة جدة**"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبدالعزيز، جدة.

أبو جدي، أمجد أحمد. (1998). "**الاغتراب النفسي لدى عينة من طلبة الجامعات الفلسطينية وعلاقته ببعض المتغيرات**"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك.

جودة، عبدالمحسن عبدالمحسن. (2007). "**الاغتراب الإداري وكيف يعوق مسيرة الإدارة العربية**"، مكتبة الإسكندرية: الإسكندرية.

حجاجه، علي خلف. (2004). "**اتخاذ القرارات الإدارية**"، دار قنديل للنشر والتوزيع: عمان، الطبعة الأولى.

حجير، مبارك. (1996). "**الحوافز الاقتصادية واستخدامها بالدول العربية**"، مكتبة الأنجلو المصرية: القاهرة.

حريز، سامي محمد هشام. (2008). "**أساسيات إدارة الأعمال**"، دار قنديل للنشر والتوزيع: عمان، الطبعة الأولى.

حريم، حسين. (2006). "**مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات- العمليات الإدارية- وظائف المنظمة**"، دار الحامد للنشر: عمان، الطبعة الأولى.

حريم، حسين و الساعد، رشاد. (2006). "الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية: دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني"، **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، مجلد(2)، عدد(2)، ص(225).

حسن، محمد أحمد. (2003). "**دراسة مدى الإحساس بالاغتراب لدى طلاب جامعة عين شمس**"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس.

أبو حماد، أشرف فهد. (2008). "**أثر ضغوط العمل والاغتراب الوظيفي في أداء موظفي أمانة عمان الكبرى**"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.

حماد، علي أحمد. (1995). "**الاغتراب من منظور علم الاجتماع**"، الكتاب السنوي الثالث، الجمعية المصرية للدراسات النفسية: القاهرة.

الخوالدة، نبيلة لطفي. (2005). "**أثر مصادر ضغوط العمل على الاغتراب الوظيفي في الدوائر الحكومية في ثلاث محافظات (الكرك، الطفيلة، معان) في جنوب الأردن**"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة.

رجب، محمود. (1993). "**الاغتراب سيرة ومصطلح**"، دار المعارف للطباعة والنشر: القاهرة.

الزعبي، حسن علي. (2009). "أثر الثقافة التنظيمية في الإبداع: دراسة تطبيقية في شركات الأدوية الأردنية"، **مجلة البصائر**، مجلد(13)، عدد(1)، ص(161).

الزغل، علي و آخرون. (1990). "الشباب والاغتراب- دراسة ميدانية في شمال الأردن"، **مجلة مؤتة للبحوث والدراسات**، مجلد(2)، عدد(2)، ص(341).

الزيدانيين، محمد مطر. (2010). "أثر سمات فرق العمل في بلورة خصائص الوظيفة لدى العاملين دراسة تطبيقية على وزارة الداخلية الأردنية"، **مجلة الدراسات الأمنية**، العدد (3) كانون الثاني، ص (26-76).

السباعي، زهير أحمد و عبدالرحيم، شيخ إدريس. (1996). "**القلق وكيف تتخلص منه**"، دار القلم للنشر والتوزيع: دمشق.

أبو سن، أحمد إبراهيم. (1991). "**الإدارة في الإسلام**"، عالم الكتب للنشر والتوزيع: القاهرة.

شاخت، ريتشارد. (1980). "**الاغتراب**"، ترجمة كامل يوسف حسين، المؤسسة العربية للدراسات والنشر: بيروت.

شتا، السيد علي. (1993). "**نظرية الاغتراب من منظور اجتماعي**". مؤسسة شباب الجامعة: الإسكندرية.

شفيق، محمد. (2007). "**القيادة: تطبيقات العلوم السلوكية في مجال القيادة**"، نهضة مصر للطباعة والنشر: القاهرة، الطبعة الأولى.

شهاب، إبراهيم بدر. (1995). "مشاركة العاملين في صنع القرارات الإدارية"، **مجلة الإداري**، العدد (61)، الصفحة (206-241).

الشواف، سعد علي. (2003). "**جريدة عكاظ**"، العدد13521.

الموقع الالكتروني: www.Okaz.com.sa

صادق، عادل. (1996). "**الألم النفسي والعضوي**"، دار الأهرام للنشر والتوزيع: القاهرة.

الصرايرة، أكثم عبدالمجيد. (2005). "مظاهر الإحباط الوظيفي وأثرها في الاغتراب التنظيمي دراسة ميدانية في المنظمات الصحية العامة في المملكة الأردنية الهاشمية"، **مجلة دراسات العلوم الإدارية**، مجلد(32)، عدد(2)، ص(298).

الطجم، عبدالله عبدالغني و السواط، طلق عوض الله. (2003). "**السلوك التنظيمي: المفاهيم-النظريات- التطبيقات**"، دار حافظ للنشر: جدة، ط4.

عبد الله، مجدي محمد. (2002). "**السلوك الاجتماعي وديناميّاته- محاولة تفسيرية**"، دار المعرفة الجامعية للنشر: الإسكندرية.

عبوي، زيد منير. (2008). "**القيادة ودورها في العملية الإدارية**"، دار البداية للنشر: عمان، الطبعة الأولى.

العريقي، منصور محمد. (2009). "الثقافة التنظيمية ومدى تأثيرها في الرضا الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية لعينة من شركات التأمين في الجمهورية اليمنية"، **المجلة الأردنية**، مجلد(5)، عدد(2)، ص(137).

العسّال، رنا محمد. (2009). "**الاغتراب الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظرهم وعلاقته بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر مديري مدارسهم**"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.

العطار، سلامة إبراهيم. (2010). "**أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في الاغتراب الوظيفي: دراسة تطبيقية على الموظفين العاملين في مراكز الوزارات الأردنية**"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.

العلاق، بشير. (2010). "**القيادة الإدارية**"، دار اليازوري العلمية للنشر: عمان، الطبعة الأولى.

عمران، كامل علي. (1990). "أثر بعض المحددات النفسية على الاغتراب الشخصي والاجتماعي في مجال العمل: دراسة ميدانية مقارنة"، **مجلة الإدارة العامة**، عدد(66)، سنة (29)، ص (115).

العميان، محمود سلمان. (2004). "**السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**"، دار وائل للنشر: عمان، الطبعة الثانية.

العناني، عصام الدين محمود. (1995). "القيادة الإدارية وفلسفة الإدارة بالمشاركة"، **مجلة الإدارة**، القاهرة، المجلد(28)، العدد(2).

عنوز، عبد اللطيف ماجد. (1999). "الاغتراب الوظيفي ومصادره: دراسة ميدانية حول علاقتهما ببعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية في القطاع الصحي الأردني بإقليم الشمال"، **مجلة الإدارة العامة**، مجلد(39)، عدد(2)، ص(343).

عويدات، عبدالله. (1995). "مظاهر الاغتراب عند معلمي المرحلة الثانوية في الأردن"، **مجلة دراسات العلوم الإنسانية**، مجلد(22)، عدد(6)، ص(3345).

العيسوي، عبدالرحمن محمد. (1997). "**علم النفس والإنتاج**"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع: الإسكندرية.

الغبيوي، ناصر سعدي. (2003). "**علاقة النمط القيادي بأداء الأطباء في المستشفيات العسكرية والمدنية: دراسة مقارنة بين مستشفى الملك فهد للحرس الوطني ومجمع الرياض الطبي**"، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

الغمري، إبراهيم. (2002). "**السلوك الإنساني في الإدارة الحديثة**"، دار الجامعات المصرية للنشر: القاهرة.

غيث، محمد عاطف. (1997). "**الإنسان والاغتراب**"، سعد الدين للطباعة والنشر: دمشق.

القحطاني، سالم سعيد. (2001). "**القيادة الإدارية: التحول نحو نموذج القيادي العالمي**"، مرامر للنشر والتوزيع: الرياض، الطبعة الأولى.

القريوتي، محمد قاسم. (2009). "**السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال**"، دار وائل للنشر والتوزيع: عمان، الطبعة الخامسة.

القهيدان، ماجد عبدالعزيز. (1999). "**أثر المتغيرات التنظيمية والديموغرافية على الاغتراب الوظيفي: دراسة استطلاعية للموظفين العاملين في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض**"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.

الكبيسي، عامر خضير. (2004). "**سيكولوجية التدريب- الاستراتيجيات والتقنيات والإشكاليات**"، مركز الدراسات والبحوث، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

الكنعان، حمود بن صالح، (2008)، "تأثير المتغيرات الشخصية والتنظيمية على مستوى الاغتراب الوظيفي"، **دورية الإدارة العامة**، مجلد(48)، عدد(4)، ص (533).

اللوزي، موسى،(1999)، "**التطوير التنظيمي :أساسيات ومفاهيم حديثة**"، دار وائل للنشر: عمان، الطبعة الأولى.

المطرفي، شعيل بخيت. (2005). "**الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء دراسة مسحية على العاملين بإدارة جوازات مكة المكرمة**"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

المعمري، بديع طربوش. (2000). "**أثر العوامل التنظيمية والبيئية على الأداء في الخدمة المدنية في اليمن**". دراسة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.

المغربي، عبدالحميد عبدالفتاح. (2007). "**المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية**"، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع: القاهرة، ط1.

منصور، حسن عبدالرزاق. (1989). "**الانتماء والاغتراب دراسة تحليلية**"، دار جرش للنشر والتوزيع: خميس مشيط.

موسى، وفاء. (2002). "**الاغتراب لدى طلبة جامعة دمشق وعلاقته بمدى تحقيق حاجاتهم النفسية**"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق.

النمر، سعود بن محمد. (1990). "**السلوك الإداري**"، مطابع جامعة الملك سعود: الرياض.

الهواري، سيد. (2009). "**المديرون خمسة أنواع**"، قرطبة للنشر والتوزيع: الرياض، الطبعة الأولى.

الهواري، سيد. (2000). "**المدير الفعال**"، مكتبة عين شمس: القاهرة.

ب- المراجع الأجنبية:

Aiken, M. and Hageu, J. (1966). "Organizational Alienation – A Comparative analysis". **American Sociological Review 31**, August. (497-507).

Al Kandari, Jasem. (1983). **"Alienation In The Work Place - A Comparative Study Between Kuwaiti and Non-Kuwaiti Workers"**. PH.D University of Colorado.

Allen, Bruce H, & Lafollette, W. (1977). Perceived Organizational Structure and Alienation Among Management Trainees. **Academy of Management Journal**, Vol. 20 (2): (334-341).

Banai, M. and Reisel, W. (2004). A Managerial and personal control model: predictions of work alienation and organizational commitment in hungary, **Journal of International Management**. 10, (375-392).

Calabrese, Raymond. and Anderson, R. (1986). The Public school source of stress and alienation among female teacher. **Urban-Educational**. 21, (30-40).

Davis, L. and Pandey, S. (2005). Red Tape and public Employees: Does perceired role Dysfunction Alienate managers?, **Journal of public Administration research and Theory**, Vol. 15, no.1, PP (133-148).

Dean, D. (1961). "Alienation – Its Meaning and Measurement". **American Sociological Review 26**, October.(753-758).

Fusillo, E. (1994). **An Examination of Work Alienation and Job Satisfaction Among Public University Staff in Georgia**, Ph.D, Georgia State University.

Hari, T. and Mahanty, R. (2003). **Back to Basics in Management**. Response Books: London.

Hoy, W. & Blazovsky, R. & Newland, W. (1983). Bureaucracy and Alienation: A comparative analysis. **The journal of Education and Administration**, Vol. XXI, (2): (109-120).

Kakabadse, Andrew. (1987). Organizational Alienation and Job Climate: A Comparative Study and Psychological Adjustment. **Small Group Behavior**, Vol. 17 (4): (458-471).

Kanuogo, Rabindra. (1990). Culture and Work Alienation Western Models and Eastern Realities. **International Journal of Psychology**, 25:(795-812)

Kelloway, E. N. Sivanathan, L. Francis and J. Barling. (2005). "**Poor Leadership" In J. Barling, E. Kelloway and M. Frone** (Eds.) Handbook of Work Stress. Sage Publication: London. (pp. 89-112).

Loughlin, C. and K. Lang. (2005). **"Young Workers" In J. Barling, E. Kelloway and M. Frone** (Eds.) Handbook of Work Stress. London: Sage Publication. (pp.405-430).

Mcshance, L. & Von Glinow, A. (2005). **Organizational Behavior**, 3rd Edition, Mcgrew- Hill, Irwin U.S.A.

Mottaz, Clifford. (1981). Some determents of Work Alienation. **The sociological Quarterly**, Vol. 22: (515-529).

Papila, D. & Olds, S. (1992). **"Human development"**, 5th , ed, McGraw-Hill inc: New York.

Reports, H. and Hunt, D. (1991). **"Organizational Behavior",** Pws - Kent, Publication Co. Boston.

Sarros, J. & Tanewski, G. & Santors, J. & Denesten, I. (2002). Work Alienation and Organizational Leadership. **British Journal of Management**, Vol. 13:(283-304).

Scott- Ladd, A. Travaglione, and V. Marshell. (2006). Causal Inferences between Participation in Decision Making, Task Attributes, Work Effort, Rewards, Job Satisfaction and Commitment, **Leadership and Organization Development Journal**, Vol. 27, No. 5, pp(399-414).66.

Seidman, J. (1995). The Relationship Alienation Sense Of School Membership, Perception of Competence and Acadmic Achievement Among Middle School Students, **Dissertation Abstract International**, p 56.

Shepard, J. (1972). "Alienation as a process – Work As a case in point". **The sociological Quarterly 13**, (161- 173).

Stets, J. E. (1995). "Job Autonomy and Control over One's Spouse: A compensatory Process", **Journal of Health and Social Behavior**, 36 (September): (244-258).

الملــــحق (أ)

أداة الدراسة (الإستبانــــة)

بسم الله الرحمن الرحيم

أخي الموظف الكريم/.. وفقه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته .... وبعد

بين يديك استبانة سوف يتم الإستفادة من معلوماتها في إعداد رسالة الماجستير التي أتقدم بها عن موضوع "أثر العوامل التنظيمية والشخصية على الاغتراب الوظيفي لدى موظفي الإدارات الحكومية بمنطقة الجوف في المملكة العربية السعودية". آمل كثيراً أن تحظى الإستبانة باهتمامك، وأرجو التكرم بالإجابة عن كافة فقراتها بكل دقة وصراحة تامة، وأود أن أؤكد أن بيانات هذه الإستبانة ستعامل بسرية تامة وسوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وإذا كان لديك بعض الملاحظات أو الإقتراحات بخصوص الإستبانة أو موضوع البحث، فأرجو التكرم بتدوينها في الصفحة الخلفية للاستبانة، وتأكد أن تعاونك سيكون له بالغ الأثر في إنجاح هذه الدراسة.

شاكراً لك حسن تعاونك

والله يحفظكم ويرعاكم

الباحث

ناصر بن حسن آل دعير

ج/ ٠٥٥٩٦٧١١٩٣

Aldaeir1@hotmail.com

أولاً : المعلومات الشخصية:

أرجو التكرم بوضع علامة (√) في المربع الذي يتفق مع إجابتك.

١- العمر: □ ٢٩ سنة فأقل □ ٣٠ - ٣٩ سنة
□ ٤٠ - ٤٩ سنة □ ٥٠ سنة فأكثر

٢- المستوى التعليمي : □ ثانوية فما دون □ دبلوم بعد الثانوية
□ جامعي □ دراسات عليا

٣- الحالة الاجتماعية: □ متزوج □ أعزب
□ مطلق □ أرمل

٤- المرتبة الوظيفية: □ الخامسة فأقل □ السادسة إلى العاشرة
□ الحادية عشر إلى الخامسة عشر

ثانياً: العوامل التنظيمية:

أرجو التكرم بوضع علامة (√) في الخانة التي تمثل رأيك.

م	الفقرة	موافق جداً	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
١	يتاح لي الحرية في الكيفية التي أنجز بها أعمالي.					
٢	أمتلك الحرية الكافية في إتخاذ القرارات التي تتعلق بعملي.					
٣	أشعر بدرجة عالية من المسؤولية عن عملي دون تدخل من الآخرين.					
٤	أقوم بتأدية معظم المهام الموكولة إلي دون الاعتماد على رؤسائي.					
٥	أشعر باستقلالية كبيرة في أداء عملي.					
٦	أشارك في وضع إجراءات العمل الجديدة في الإدارة التي أعمل بها .					
٧	أشارك في وضع سياسات العمل الجديدة في الإدارة التي أعمل بها.					
٨	يتاح لي المشاركة في الاجتماعات الخاصة بخطط العمل.					
٩	يمكن لي المشاركة في القرارات التي تخص عملي.					
١٠	يفوض رؤسائي قدر كبير من سلطاتهم وصلاحياتهم للموظفين.					
١١	يتيح رؤسائي للموظفين حرية التعبير عن آرائهم واقتراحاتهم.					
١٢	يتيح رؤسائي للموظفين أداء أعمالهم بالأسلوب المفضل لهم دون تدخل مباشر منهم.					
١٣	أؤدي عملي دون أن يكون هناك رقابة شديدة ومباشرة من قبل رؤسائي.					
١٤	يشجع رؤسائي روح المبادأة والتجديد.					
١٥	يتاح للفرد في دائرتي حرية الاتصال وتبادل المعلومات عبر المستويات والوحدات المختلفة.					
١٦	يتخاطب الموظفون في دائرتي ويتحادثون في أمور العمل بطريقة واضحة وميسرة.					
١٧	تعمل دائرتي في ظل نظام اتصال مفتوح متاح لجميع الموظفين.					

م	الفقرة	موافق جداً	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
١٨	يعمل الموظفون في الإدارة التي أعمل بها كفريق عمل واحد.					
١٩	تتسم علاقات العمل بالود والاحترام المتبادل بين الموظفين.					
٢٠	تسود الثقة المتبادلة بين الموظفين في الإدارة التي أعمل بها.					
٢١	تتسم أهداف الإدارة التي أعمل بها بالوضوح لكافة الموظفين.					
٢٢	تتسم الإدارة التي أعمل بها بتكريم وتحفيز المبدعين فيها.					
٢٣	لدى العاملين في الإدارة منظومة قيم واعتقادات ومدركات مشتركة حول العمل.					
٢٤	توجد مرونة في الأنظمة والتعليمات في الإدارة التي أعمل بها بما يخدم مصلحة العمل.					

ثالثاً: فقرات المتغير التابع :

أرجو التكرم بوضع علامة (√) في الخانة التي تمثل رأيك.

م	الفقرة	موافق جداً	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
١	أشعر أن الفشل هو نتاج كل ما أقوم به داخل التنظيم.					
٢	أعجز عن التكيف مع ظروف العمل داخل التنظيم.					
٣	أشعر أن قدرتي على العطاء داخل التنظيم محدودة.					
٤	أشعر بعدم الرضا عن نتائج الأعمال التي أقوم بها.					
٥	أشعر أن تحقيق الأهداف داخل التنظيم صعبة التحقق.					
٦	أشعر أنه ليس لي أي دور أو أهمية في هذه المنظمة.					
٧	أشعر أن ما أؤمن به من أهداف يتعارض مع أهداف المنظمة.					
٨	أشعر بفراغ كبير في بيئة العمل.					
٩	أشعر أن ما يجري حولي غامض وغير واضح ولا يساعدني في اتخاذ قرار معين.					
١٠	أشعر بعدم وجود الرغبة الدافعة للعمل.					

م	الفقرة	موافق جداً	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
١١	أشعر أن تحقيق المصلحة الذاتية فوق كل اعتبار.					
١٢	أشعر أن المنظمة التي أنتمي لها غير عادلة في تطبيق القوانين التنظيمية.					
١٣	أشعر أن اللجوء للوسائل غير المشروعة أمر مطلوب لتحقيق الأهداف.					
١٤	أشعر أن كل عمل صحيح أُنجزه هو خطأ من وجهة نظر بعض الموظفين.					
١٥	أشعر بالرغبة في العمل وحيداً دون تدخل من الآخرين.					
١٦	أرغب في إغلاق الباب أثناء عملي والبقاء بمفردي في الإدارة.					
١٧	لا أميل إلى تكوين علاقات صداقة ضمن محيط العمل.					
١٨	أشعر بالراحة عندما أكون بعيداً عن محيط العمل.					
١٩	أعتقد أن اللقاء خارج مكان العمل للموظفين أمر غير ضروري.					
٢٠	أشعر أني مُجبر على أداء العمل الذي أقوم به وليس لي حق في الاختيار.					
٢١	أشعر أن العمل الذي أقوم به مُملاً وليس فيه أيّة متعة ويجب التخلص منه.					
٢٢	أشعر أني مُستبعد ومعزول عن العاملين داخل المنظمة.					
٢٣	أشعر أن هناك فراغاً كبيراً بين ما أتمناه وبين الواقع الفعلي داخل المنظمة.					
٢٤	أشعر أني مُستبعد عن كل تغيير يحصل داخل المنظمة.					

الملـــحق (ب)

قائمـــة بأسمـــاء المحكميـــن

(أسماء المحكمين)

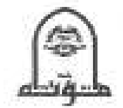
الرقم	الإسم	مكان العمل
1	الأستاذ الدكتور حلمي شحادة	جامعة مؤتة
2	الأستاذ الدكتور نضال الحوامدة	جامعة مؤتة
3	الدكتور مدحت الطراونة	جامعة مؤتة
4	الدكتور محمد عواد	جامعة مؤتة
5	الدكتور رائد العضايلة	جامعة مؤتة
6	الدكتور غازي أبو قاعود	جامعة مؤتة
7	الدكتور عبدالله الجراح	جامعة مؤتة
8	الدكتور حسن الطعاني	جامعة مؤتة

الملـــحق (ج)

كـــتب تسهيـــل المهمـــة

جامعة مؤتة
كلية إدارة الأعمال
Mu'tah University
Faculty of Business Administration

بسم الله الرحمن الرحيم



جائزة الحسين للتميز الأكاديمي
برنامج إدارة الأعمال ٢٠٠٥



الرقم: ....
التاريخ: ....
الموافق: ٢٦/ ٥ /٢٠١١م

Ref: ....
Date....................

لمن يهمه الأمــــر

تحية طيبة وبعد ،،،

نرجو التكرم بالعلم بأن الطالب ناصر بن حسن بن محمد آل دعير هوأحد طلبة الماجستير في قسم الإدارة العامة وسوف يقوم بإجراء رسالة ماجستير بعنوان :

" أثر العوامل التنظيمية والشخصية على الاغتراب الوظيفي لدى موظفي الإدارات الحكومية بمنطقة الجوف في المملكة العربية السعودية "

يرجى التكرم بتسهيل مهمته في الحصول على المعلومات اللازمة لانجاز بحثه .

ولكم مني خالص الشكر والتقدير .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ،،،

رئيس قسم الإدارة العامــــة

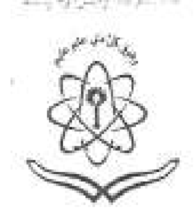
د. محمد عبدالرحيم المحاسنــة



مؤتة - الكرك - الأردن - هاتف: ٩٩-٢٣٧٢٣٨٠ - ٣ - ٩٦٢+ ص.ب (٧) الرمز البريدي (٦١٧١٠) فاكس: ٢٣٧٥٥٤٠ - ٣ - ٩٦٢+
Mu'tah - Karak - Jordan Tel.:+962-3-2372380-99 P.O.Box: (7) Zib Code (61710) Fax: +962-3-2375540
University Web Site: www.mutah.edu.jo

رقم المعاملة : 39-6908-1432

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
٢٦٩
وكالة الوزارة للشؤون التعليمية
الإدارة العامة للعلاقات الجامعية
إدارة شؤون الجامعات



KINGDOM OF SAUDI ARABIA
MINISTRY OF HIGHER EDUCATION

" رسالة هاتفية "

سعادة الملحق الثقافي السعودي في الأردن　　　　　　　　الموقر

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته؛؛؛

اشير إلى خطابكم رقم ٥٣٦٦ وتاريخ ٨ / ٩ /١٤٣٢هـ بشأن الطلب المقدم من الطالب/ **ناصر حسن محمد آل دعير** المبتعث لدراسة تخصص **إدارة عامة** لمرحلة **الماجستير** بجامعة **مؤته**، بخصوص إجراء بحثه لمرحلة الماجستير والذي هو بعنوان (**أثر العوامل التنظيمية والشخصية على الاغتراب الوظيفي لدى موظفي الإدارات الحكومية بمنطقة الجوف في المملكة العربية السعودية**) ، والمتضمن طلب تسهيل مهمة الباحث في الحصول على بعض المعلومات النوعية والكمية من الإدارات الحكومية بمنطقة الجوف بالمملكة العربية السعودية ، وطلبكم التوجيه بهذا الخصوص .

نود الإحاطة بأنه لا مانع نظاماً من تسهيل المهمة في الحصول على البيانات المطلوبة بعد موافقة الجهة المعنية بالدراسة .

ولسعادتكم أطيب تحياتي ؛؛؛

وكيل الوزارة للشؤون التعليمية المكلف

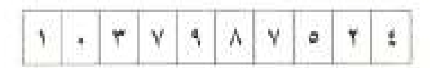
د. محمد بن عبدالعزيز العوهلي

١٠٦٧٨٤

١٢/١٠/١٤٣٢

ملف : 2-106784-1432





١	٠	٣	٧	٩	٨	٧	٥	٢	٤

سعادة وكيل إمارة منطقة الجوف **المحترم**

السلام عليكم ورحمة الله بركاته...وبعد:

إشارة لخطاب سعادة وكيل الوزارة للشؤون التعليمية المكلف رقم ١٠٦٧٨٤ وتاريخ ١٤٣٢/١٠/١٣هـ (المرفقه صورته) والمتضمن الموافقة على تسهيل مهمة الطالب / **ناصر حسن محمد آل دعير** ،الملتحق بجامعة **مؤته** في تخصص **ادارة عامة** لمرحلة **الماجستير** في اجراء بحث ميداني وجمع معلومات تتعلق ببحثه لرسالة الماجستير التي هي بعنوان(**أثر العوامل التنظيمية والشخصية على الاغتراب الوظيفي لدى موظفي الإدارات الحكومية بمنطقة الجوف في المملكة العربية السعودية**).

نامل التلطف بالنظر في امكانية تسهيل مهمة المذكور وموافاتنا بموافقتكم على ذلك.

ولسعادتكم تحياتي وتقديري،،،

الملحق الثقافي السعودي في الأردن

د. علي بن عبدالله بردي الزهراني

الرقم: ٣٠٦١ التاريخ: ١٤٣٣/٢/١٨ الموضوع: المرفقات:

هاتف: ٥٣٧٥٥٥٥ فاكس: ٥٣٣١٤٥٣ ص.ب: ٢٧١٧ عمان ١١٨٢١ الأردن البريد الإلكتروني: sacmjo@sacm.org.jo - E-mail:sacmjo@sacm.org.jo - www.sacm.org.jo
Tel:5375555 Fax: 5331453 P.O.Box. 2717 Amman 11821 Jordan E-mail:sacmjo@sacm.org.jo - www.sacm.org.jo